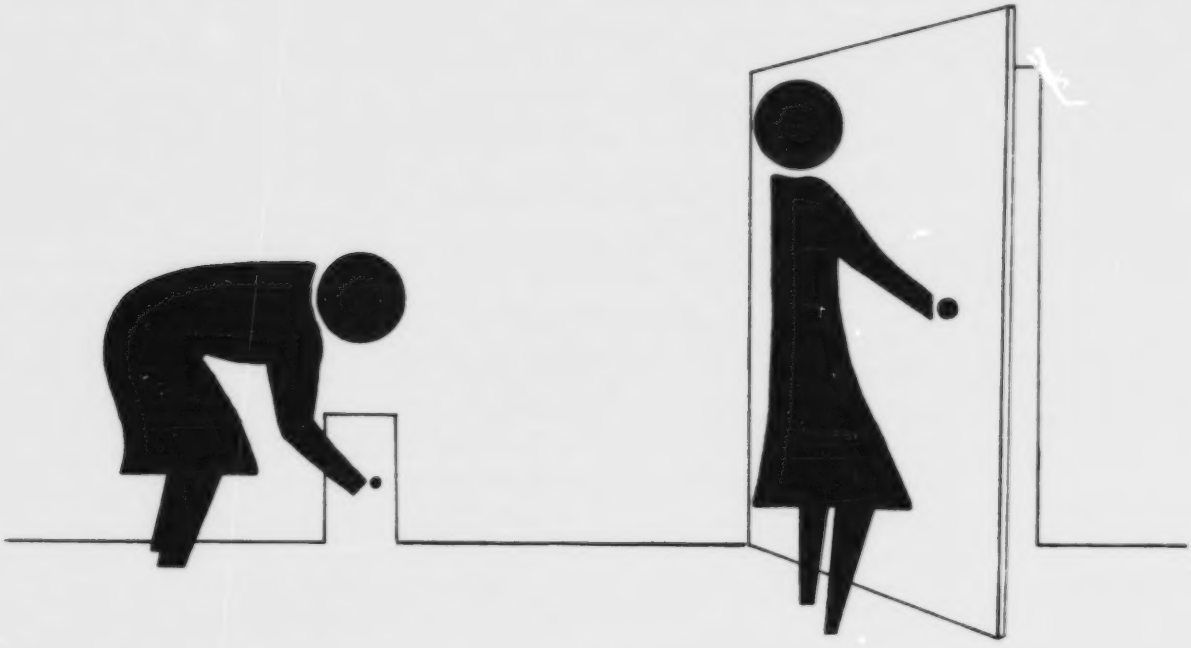
EMPLOYMENT EQUITY FOR VISIBLE MINORITY WOMEN



A GUIDE FOR EMPLOYERS

A Change Agent Project

Urban Alliance on Race Relations

Ontario Women's Directorate

Honourable Mavis Wilson
Minister Responsible for Women's Issues

90-04821/

A WORD ABOUT THE SPONSORS

This handbook is a Change Agent Project sponsored by the Urban Alliance on Race Relations (UARR) and the Ontario Women's Directorate (OWD).

The Urban Alliance on Race Relations, formed in 1975, is a non-profit, community-based organization. The UARR goal is "to promote a stable and healthy multiracial environment in the community." It plays an educational and advocacy role on behalf of visible minorities by focusing its efforts on bettering race relations, and eliminating discrimination within the systems of our social institutions. The UARR takes an active role in advocating for equity in employment for visible minorities.

The OWD is a government agency established in 1983 to advocate on behalf of women in Ontario for social, legal and economic equality. One of the ways the directorate promotes employment equity in the private sector and in the broader public sector, is through its Change Agent Program, established in 1986. This project -- Employment Equity for Visible Minority Women -- is consistent with OWD's goal to improve the economic status of all women in the workforce.

ACKNOWLEDGEMENTS

Community consultation, interviews with private sector employers and discussions with visible minority women provided the information for this handbook. We are grateful to the many women who shared their experiences and ideas with us, and to the employers who took the time to answer our questions. We are especially grateful to the following organizations for their contributions toward this project:

Alliance for Employment Equity

Canada Employment and Immigration

Canadian Ethnocultural Council

Chinese Canadian National Council, Women's Issues Committee

Coalition of Visible Minority Women

Coalition for Employment Equity

Congress of Black Women

COSTI, Employment Education

Cross Cultural Communications Centre

Equal Opportunity Division, City of Toronto

George Brown College

Immigrant Women's Health Centre

Korean Women's Association

Metro Labour Council

Ministry of Skills Development

Multicultural Workplace Project, Ministry of Citizenship

National Organization of Immigrant & Visible Minority Women

Network of Filipino-Canadian Women

Ontario Federation of Labour

Race Relations Directorate

Social Planning Council

South Asian Women's Group

Women Working with Immigrant Women

Working Skills Centre

Workers' Compensation Board, Employment Equity Program

YWCA

Writer:
Catherine Akilah Meade

Researchers:
Michele Agar
Ann Chopra
Catherine Akilah Meade

CONTENTS

INTRODUCTION

Why Employment Equity is Needed for Visible Minority Women 1

What is Employment Equity? 2

Purpose of the Handbook 3

THE NEED FOR CHANGE

Demographic Trends 4

Legislative Climate 6

PUTTING EQUITY IN PLACE

Preparing the Workplace 9

- *Attitude as a Barrier* 9
- *Commitment* 10
- *Communicating the Message* 11
- *Overcoming the Obstacles* 12
- *Seminars/Workshops* 13
- *Posters/Displays* 14
- *Workplace Harassment* 14
- *Establishing Community Links* 15

Summary of Things to Do 16

A Look at the Employment Systems 16

Recruitment 17

The Application Form and Screening 18

The Interview and Selection 19

Orientation 20

Promotion 21

Language Training 22

On-the-Job Training 23

Summary of Things to Do 24

WHERE TO BEGIN

Develop a Plan 25

Implementation 26

Monitor and Evaluate 27

Summary of Things to Do 28

RESOURCES 29

INTRODUCTION

Why Employment Equity is Needed for Visible Minority Women

The need for employment equity initiatives for visible minority women has become clear in the last few years from the evidence of racial and sexual discrimination in the workplace. Several studies and reports provide compelling evidence that this group of workers is severely disadvantaged in comparison to majority group workers. Visible minority women have a higher level of unemployment despite comparable levels of education and experience.

Why is employment equity needed?

In the workplace, visible minority women are found at the bottom of the organizational hierarchy, in the low-paid and the low-status jobs. These workers are concentrated mainly in the hotels, restaurants, hospitals and other service industries, in factories, and in the sales and clerical fields with limited opportunities for advancement. They occupy very few managerial and supervisory positions, and are almost absent in the higher paid, traditionally "male" jobs.

According to 1981 census data, within Toronto, 16 per cent of the visible minority population have post secondary degrees, diplomas or certificates compared to only 12 per cent of the general population. However, they earn less and they are less likely to be employed in their chosen field. Non-recognition of foreign qualifications and experience by employers, and poor language skills, make it difficult for many visible minority women to gain meaningful employment or to advance beyond entry-level positions. Employment equity measures are now widely acknowledged as an effective strategy to combat racial and sexual inequalities in employment.

What is Employment Equity?

Employment equity is a new Canadian term that was introduced by Judge Rosalie Abella in her report, ***Equality in Employment***. It has been adopted in preference to the American term "affirmative action." Employment equity requires that all individuals are treated fairly in the workplace so that everyone has full and equal access to employment opportunities.

Employment equity does not require employers to discriminate against any group for the benefit of another. Recognizing that inequalities have become a structured part of our employment systems, employment equity calls for positive steps to correct discriminatory policies and practices that have acted as barriers for particular groups of workers such as women and minorities. Employment equity ensures ***genuine*** equal opportunity so that the workplace reflects the cultural and racial diversity of the larger population, and equal representation in occupational and income levels.

In developing employment equity initiatives, the approach adopted will differ depending on the size of the company, the type of business, location, structure, mandate and overall internal needs. Many large companies that have developed employment equity programs for women and minorities have followed specific steps to reach their goals.

First, an assessment is done to determine workforce composition. For example, data is collected on the number of female or minority employees in the company, their education, occupation, income and length of service. This information gives a general picture of the degree of job segregation or under-representation of these groups in the organization. Special programs are then developed to recruit, train and promote such workers in order to achieve their equal representation at all occupational levels.

This can be done by setting realistic numerical goals to be achieved over a specified period of time. For example, if

there are no female or minority managers in the company, the goal might be to improve this number by six over a 12-month period. Of course, this number would depend upon such factors as staff turnover, projected job openings, retirements and the availability of qualified candidates in the local population.

But the purpose of setting specific goals and numerical targets to be achieved within a specified time frame is the most effective means by which a program's success can be measured. This system is similar to often-used business methods to increase production, or to improve sales, by setting targets and holding managers and supervisors accountable for achieving them.

What is employment equity?

Some companies have integrated employment equity with their daily personnel decision-making. Others have created a separate program with its own resources. Whichever one of the two approaches chosen, employment equity requires a review of the company's employment policies and practices in order to eliminate any discriminatory barriers.

Any employment equity initiatives will need goals and timetables for achieving results. But one need not follow the steps described here. Some steps -- such as the collection of workforce data -- can be omitted if the company is small. There is no prescribed, standardized model for implementing employment equity.

Purpose of the Handbook

The purpose of this handbook is to encourage employment equity in the private sector. It is aimed at small- and medium-size (300 or less workers) employers. The handbook discusses the kinds of employment barriers facing visible minority women. For employers who have an open and accepting attitude toward visible minority women, this handbook will provide practical suggestions for devising and maintaining a bias-free employment environment.

Purpose of the handbook

We hope that the handbook will contribute to a better understanding of the purpose and benefits of employment equity, and will act as an impetus for employers to maximize the skills and abilities of visible minority women so that they are represented at all occupational levels in the workplace. Finally, we provide a list of resources that can be useful in achieving employment equity.

THE NEED FOR CHANGE

Why change is needed

More and more business experts are pointing out that the success of North American enterprise in the future will depend on how well it can manage a multicultural and multi-racial workforce. The labor pool is not only changing in terms of gender, race and culture, but labor force projections suggest that there will be a decline in the number of "traditional workers" each year; indeed that women and visible minorities will soon constitute the largest source of labor force growth. Failure to use the talents of these groups will have strong implications for labor productivity and profits. In the United States, employment equity has become a business issue as corporations strive to meet the demographic challenges of the 1990s.

In Canada, changing demographics and the legislative climate in the last 20 years have forced employers, in both the private and the public sectors, to deal with employment equity and race relations issues.

Demographic Trends

Canada's dependence on immigration as a source of population growth has created a very diverse labor force in the last 20 years. According to Statistics Canada 1981 census data, nearly 25 per cent of Ontario's population was born outside Canada. Visible minorities make up about 5.8 per cent of the population of Ontario and between 16-20 per cent of Toronto's population.

In 1985 immigrants from Africa, the Middle East, Central and South America, the Caribbean, east, south and south-east Asia accounted for nearly 50 per cent of all newcomers to Canada; Ontario is where the majority of them settled. In order to maintain the present population of 25.4 million and for the economy to remain stable, it is predicted that Canada will need 175,000 newcomers each year. Third World countries are fast becoming the main source of immigrants; it is estimated that immigrants from Third World countries constitute about 53 per cent of present immigration.

The reality -- the face of Canada's population has changed significantly: more women in the labor force now than 20 years ago; a mixture of people of different race, skin color, culture and language; and a declining birthrate at the same time that the population is aging. If these trends continue, employers in the not too distant future will find themselves depending more and more on women and minorities to meet their employment needs. It will mean competing for the best available talents and making a greater commitment to recruiting, training, developing and keeping employees over the long-term.

The face of Canada's population has changed significantly

Our advice to you then is "get ahead of the game!" Visible minority women can be an asset to your company. They bring to the workplace a wealth of ideas, new approaches and perspectives, talents, skills and abilities. Survival in today's competitive world requires effective management of all human resources. Unused human resources are wasted potential that limits choice when looking for the best candidate for the job. By casting a wide net, you will have the widest selection and the best chance of choosing the right person for the job.

Cultural and racial differences are viewed generally as causing problems rather than creating advantages for the organization, but creativity can be stifled by the common belief that the way the organization has always done things, is the best way -- and that all employees should conform to the status quo. Cultural and racial differences, how-

ever, can be used to the advantage of the organization. Diverse points of view, knowledge and experiences can contribute greatly to innovative problem-solving or decision-making that can benefit your company.

Companies whose business is sales or service can increase their capacity for serving the entire community. Visible minority women bring not only many languages to the workplace, but additional knowledge and understanding about the needs of a diverse population. Their knowledge can be used to help in the design of products or in the marketing of goods and services. A positive consequence could be better quality products or services, more satisfied customers and a broader market for your goods and services. Furthermore, the company's public image and reputation is enhanced if its workforce is representative of the diverse community it serves.

The economy suffers if large groups of workers are denied access to employment opportunities. Unemployed people are limited in terms of their ability to purchase goods and services -- an ability necessary for a vital and productive economy. Such limitations place greater demands on social support programs such as unemployment insurance or welfare, resulting in increased costs for the taxpayers.

Creating an equitable work environment benefits all citizens and our community. Your company not only avoids infractions against the Human Rights Code, and costly litigations, but it facilitates harmonious relations and a better understanding in our society. Employment equity makes good business sense -- it enables good corporate citizens to meet their moral obligations and their social responsibility.

Legislative Climate

Unfortunately, attitudes and traditional employment policies and practices have not kept pace with the changing demographic realities. Consequently, disadvantaged groups have brought pressure to bear upon all three levels of

government in an effort to create a more equitable work environment. The result is a series of public policies and legislation that attempt to address employment equity and race relations issues.

Ontario's policies on race relations and multiculturalism recognize the diverse cultural origins of all its residents. These policies encourage harmonious relations and cultural interchange among ethnic groups, and urge Ontarians to work toward achieving equality of opportunity and results for all.

Policies and Legislation

This principle is further reinforced by the Canadian Charter of Rights and Freedoms. Chapter 15 of the Charter prohibits discrimination based on such factors as race, national or ethnic origin, color, sex, age, mental or physical disability. Both the Canadian Human Rights Act and the Ontario Human Rights Code also prohibit discrimination based on race, sex and other factors. Employers who are interested in developing employment equity programs for visible minority women are protected under Section 13 of the Ontario Human Rights Code.

To encourage employment equity in both the private and the public sectors, all three levels of government have tried to set a good example by establishing employment equity programs for women and minorities. The federal government has not only adopted employment equity for its own employees but, through its contract compliance program, it requires federal contractors to adopt a similar policy. Companies that employ 100 or more people, who wish to bid on federal government contracts worth $200,000 or more, are required to implement employment equity programs for women, visible minorities, people with disabilities and native people, as a condition of their bid. Failure to comply can result in the loss of the opportunity to bid on future contracts.

The federal Employment Equity Act was passed in 1986. It requires crown corporations and federally-regulated companies with 100 or more employers, to file data on the rep-

resentation of women and other disadvantaged groups in their workplace. Employers who do not report are liable for a maximum fine of $50,000.

The City of Toronto established a similar contract compliance program in 1987. Companies that do business with the city, all civic agencies, and grant recipients, are required to adopt a non-discrimination policy and to supply annual data on the characteristics of their workforce. This information will enable the city to monitor the employment status of women and other disadvantaged groups. At the present time, a large number of companies in Ontario are covered by government legislation and policy. The provincial government provides resources for employers interested in developing employment equity programs at their workplace.

There is no getting away from it. Employment equity is an important future trend. Companies that start the process of making their employment practices consistent with existing human rights and employment legislation today, can only benefit -- and will avoid negative consequences in the future.

Preparing The Workplace

Attitudes as a Barrier

In order to improve the numbers of visible minority female employees in your establishment and to have them represented at all the occupational levels, attitudinal and behavioral changes, on the part of both managers and staff, are necessary. The issue of attitudinal barriers is a sensitive one because attitudes are often deep-seated, unconscious and rooted in tradition.

As humans we are products of all we have experienced, either directly or indirectly, from infancy. We tend to make good or bad, favorable or unfavorable, judgements about people according to our cultural values and experiences.

Attitudes as a barrier to employment equity

Some of our cultural assumptions are based on stereotypes. For example, there are stereotypes about physical strength. The view that women are not suited for certain types of jobs such as police work -- because they are not strong enough -- is stereotypical thinking. The view that people of a particular skin color or race are not suitable for management or supervisory positions because they lack a particular attribute, is stereotypical thinking too.

Consequently, we conjure up an image, positive or negative, of groups of people. This image is very powerful and can strongly influence decision-making and other institutional behavior. Such behavior becomes discriminatory when people are refused employment opportunities on grounds **that are not related to their abilities**.

Visible minority women are burdened by both gender and race stereotypes. Studies show that in the workplace, visible minority women are often treated differently. As a

Breaking down stereotypes

result, they can feel intimidated, isolated, and alienated. The women who were interviewed for this project reported feelings of "being constantly watched" on the job; of not being made to feel welcome or given a sense of belonging; of having constantly to "prove" themselves, or to work twice as hard as their fellow workers in order to keep their jobs. A company loses in the long run if employee morale and productivity are lowered as a consequence of this type of treatment.

While entrenched ways of thinking are not easy to change, gaining an awareness of such negative attitudes is crucial for controlling their impact. Employers may not be able to change the attitudes of their employees but, through example and a system of accountability, rewards, and sanctions, they can certainly influence behavior.

Employment equity is a good strategy for decreasing stereotypes and promoting integration in the workplace. By working together people of different cultures and race learn more about each other.

Commitment

To ensure the success of any employment equity initiatives, it is important to lay a good foundation. The first and most important step is securing the commitment of top level management. Senior managers must themselves be convinced that visible minority women can do the job and belong in their workplace, before this message can be conveyed effectively to the rest of the staff. This commitment should be translated into a written policy. A policy statement demonstrates commitment and seriousness.

Step One: Securing the commitment of senior management

The scope of the policy should embrace anti-discrimination, as well as employment equity, issues. It must be based on the principle of equal respect and regard for all individuals, both female and male. Besides being written in simple language so that all employees can understand it, the policy statement should be translated into the major languages that are represented in the workplace.

Communicating the Message

A policy imposed from the top seldom works if it isn't communicated properly. A communication strategy is therefore crucial for winning the co-operation and support of staff members.

All communication should state why employment equity is necessary for visible minority women and how the company's equity efforts will be carried out. The policy statement can be circulated throughout the organization in the form of a personal letter from the president, or it can be attached to the pay slips of all employees. A general announcement on a bulletin board, a poster placed in full view at the workplace, or a notice in the company's newsletter, are also useful means of conveying the company's commitment.

Step Two: Securing the co-operation and support of staff members

Managers, supervisors and personnel staff play a key role in implementation. In order to be effective, they need to understand what systemic discrimination is and how to recognize it in their workplace. And it is important for them to have an understanding of employment equity concepts.

One-on-one consultations and group meetings could be used to get staff involved in assessing the issues and discussing possible approaches. An outside speaker can give a noon-hour session to managers to improve their awareness of employment equity issues. These sessions can also be used as a forum to clarify any questions, concerns or fears management might have concerning the proposed changes. They could also be useful for bringing out negative feelings in the open and learning how to deal with them.

A communication strategy

All employees should be consulted to determine what their experiences have been and how they perceive employment equity in their workplace. They can be involved in planning and running staff meetings and encouraged to participate actively in bringing about the desired changes. If there is an organization that represents their interests in the

workplace -- for example, a union -- it should be given the opportunity to participate as an equal partner.

A communication strategy

Many unions support employment equity initiatives and have anti-discrimination clauses in their collective agreement. This enhances co-operation between management and the union in bringing about fair and equal treatment for all employees. If there is a union newsletter, it can also be used for informing employees of employment equity initiatives.

Small group meetings can be held where employees are encouraged to discuss their concerns, doubts and fears. It is important that an atmosphere of openness, ease, frankness and co-operation be established in this phase. This will not be accomplished overnight but it should be pursued in a consistent manner. The entire process requires patience.

Overcoming the Obstacles

Sometimes management finds itself dealing with feelings of hostility, resentment, and even resistance from employees whose experience is not the same as that of a visible minority woman. Employees' reactions may stem from:

- a perceived threat to job security;
- a lack of information, or workers' misconceptions about employment equity; or
- past negative experiences.

Obstacles within the workforce

Many employees may not initially see themselves benefiting from these initiatives. They may think, rightly or wrongly, that they will lose their jobs and promotional opportunities to unqualified visible minority women who will now be given preferential treatment. Moreover, they may feel powerless, especially if they are not involved actively in the process. Even supervisors might feel that their authority within the organization will be undermined when employment equity is implemented in the workplace.

Facing issues of racism and sexism might be uncomfortable for many employees. Doing so may call into question long-standing values and beliefs. It may be difficult for some employees to accept that sexual and racial discrimination exists and that it hurts all people as well as the organization.

Visible minority female employees, on the other hand, might not be easily convinced of management's sincerity based on past, negative experience. For example, if it is a work environment where racial or sexual harassment incidents have been ignored in the past, this will affect an employee's perception of management's sincerity in making changes.

Overcoming obstacles in the workplace

Minority workers may believe that the program singles them out in a not very positive way. They may fear, for instance, that other employees will view their hiring and promotion as being based on "special measures" or "charity," rather than on their merit as workers. Preparing your staff for employment equity changes by educating them "out" of such misconceptions is crucial for gaining staff support and for ensuring the program's success.

Seminars/workshops/audio-visual and reading materials:

It is important that your managers, supervisors and personnel staff understand the concepts of employment equity and the reasons why visible minority women are disadvantaged. This understanding will enhance management's ability to carry out its role in terms of implementing employment equity objectives.

You can assist by encouraging key staff to attend training seminars, workshops or development courses on employment equity. Government, community colleges and various community agencies provide employment equity and multicultural training and resources that help managers to develop sensitivity and experience in dealing effectively with human rights and multicultural issues. Written material

on the subject of employment equity and race relations can be distributed to **all** employees, to increase their understanding of the issues.

Posters/displays:

In order for visible minority female employees to feel both welcome and that they belong in your organization, it is important that you create an environment that is reflective of the diversity of the general population. Posters and other displays in the workplace must indicate that diversity; you can, for instance, ensure that visible minority women are pictured in any company material relating to recruitment, orientation, training and marketing.

Workplace Harassment

Creating an atmosphere free of harassment

It is also important to create an atmosphere free of workplace harassment. Graffiti and any material that is publicly displayed and which can be perceived as being racially or sexually offensive, should not be tolerated. Employers should note that any conscious behavior of staff members which might be considered demeaning, insulting, or in violation of the rights of co-workers, can legally be constituted as harassment -- and the company can be held liable for such harassment.

Infractions against the Human Rights Code can be quite costly and can also project a negative image of your company in the community. Name calling and other forms of harassment can cause unnecessary tension and pressure in the workplace, thus creating a climate of fear and racial mistrust. This situation will undermine productivity.

Employees must not be left to deal with harassment issues on their own; a clear anti-harassment policy should be formulated and communicated throughout the organization. Authority should be assigned to someone in management and comprehensive procedures for investigating and resolving complaints be established so that employees clearly know who they should go to when such incidents occur --

and that they will not suffer recriminations for reporting harassment. Training sessions might be required to help managers and supervisors develop a sensitivity to racial and sexual issues. Educational meetings can be held to provide all staff with information and to develop skills in dealing with these problems.

A copy of the Ontario Human Rights Code, a sample policy and other resource materials can be obtained from the Ontario Human Rights Commission, the Race Relations Directorate and the Ontario Women's Directorate (see Resource Section).

Establish Community Links

Establishing and maintaining links with visible minority organizations will be beneficial to your employment equity initiatives. These organizations can assist you in outreach to potential job applicants and in developing and implementing training programs. Companies that have established employment equity programs can be consulted to share their experiences and provide greater insight into the employment equity implementation process. Federal government departments such as Canada Employment and Immigration Commission, or provincial government offices such as the Ministry of Skills Development, Ministry of Citizenship and the Ontario Women's Directorate, as well as municipal government departments, provide consultative services and other forms of support to companies establishing employment equity programs (see Resource Section).

Establishing links with the community

Summary of Things To Do

PUTTING EQUITY IN PLACE :

Actions to prepare the workplace

- Make the commitment to change your workplace. Demonstrate seriousness.
- Actively involve everyone in the organization including any unions in identifying the issues and in decision-making regarding the new changes.
- Address everyone's fears and concerns in an open manner.
- Create a work environment that is free from all forms of harassment.
- Show everyone involved that employment equity is in everyone's interest, including that of management and the company.

A LOOK AT THE EMPLOYMENT SYSTEMS

Every company has formal or informal employment policies and practices. They cover decisions and procedures relating to hiring, training, salaries and benefits, promotion, working conditions and termination. Within those systems, discrimination often occurs.

Identifying discriminatory employment policies and practices

There are basically two types of discrimination in a company's employment policies and practices that can place barriers to the presence of visible minority women and to their advancement in the workplace.

The first is overt or intentional discrimination. An example is the conscious exclusion of women from certain jobs that require physical strength -- such as warehouse or shipping positions -- because men are considered physically stronger than women.

The second is less obvious and therefore more difficult to detect. This type is known as systemic discrimination. It results from a policy or a set of practices that appears neutral, at face value, but have an adverse impact on a particular group of workers. For example, determining whether or not a woman is suitable for a job requiring overtime work on the basis of her child care arrangements constitutes systemic discrimination. Another example is the requirement of "Canadian experience" for certain jobs.

Systemic discrimination has the effect of curtailing the behavior of the individuals affected. For example, a visible minority woman may not apply for a job in which women or minorities have historically been excluded because she may perceive that there is little chance of getting the job.

A review of your employment policies and practices to determine whether or not visible minority women are being directly or indirectly excluded from equal participation is a proactive employment equity measure.

Recruitment

Word-of-Mouth

Traditional methods of recruiting can act as a barrier for visible minority women. For instance, if recruiting is done internally or by word-of-mouth, a workforce that does not reflect cultural diversity will only perpetuate itself. It is unlikely that word-of-mouth recruiting will be totally eliminated. However, if the company wants to attract qualified visible minority female candidates, then let it be known throughout the organization that applications from these women are welcome and that they should be encouraged to apply for job openings.

Traditional methods of recruiting can act as barriers

Advertising

Many companies use advertisements as a method of recruiting, but help wanted ads in the mainstream newspapers may not necessarily attract visible minority women. Adver-

tising done through ethnic newspapers or ethnic radio stations, and outreach aimed at community and ethnic organizations that train or assist visible minority women to find jobs, are more effective.

Contacting private employment agencies, or university and community college placement offices, to inform them of job openings in your company, is another means of recruiting visible minority women. It is important to let these placement offices know that you are an employment equity employer and that you are willing to provide equal opportunity to qualified visible minority women.

The Application Form and Screening

The application form is the traditional method of seeking information about the job applicant. Be sure that the questions on this form do not expose you to legal liability. For example, questions whose answers would disclose the applicant's race, sex, age, marital status or other information not relating to the job, are prohibited by the Ontario Human Rights Code. Questions should focus on identifying only those skills and qualifications that are related specifically to the job (see Sample Job Application).

Inequities in the screening process

Visible minorities are often screened out of job opportunities because of the stipulation of "Canadian experience," but for most types of factory or clerical work, for example, Canadian experience is not necessary. Research shows that people who have worked in an industrial environment in one country have easily adapted to the same type of work, in a similar setting, in another country. For instance, a machine operator or a secretary in a government office in India or Jamaica would be capable of performing the same job in Canada because the processes involved are so similar.

Job descriptions and requirements can also be used to screen out visible minority applicants. For example, an ad for a clerical or machine operator job may call for Grade 12 education and excellent English or communication skills --

even though these are not really necessary to perform the job. Certainly, if a job requires an employee to deal with customers, this should be stated clearly, but a broad statement such as "excellent English required" can artificially screen out viable candidates.

It is important that a clear distinction is made between what is ***actually*** required and what is ***assumed*** to be necessary to do the job effectively. The job components should be matched to the essential requirements in terms of skills, abilities, education and experience.

Research shows that, in Ontario, visible minority job seekers are treated differently...

The attitude of the front desk receptionist or personnel staff responsible for receiving and screening job applications can act as a barrier for visible minority women. "Gate keepers" behave in a manner that reflects the company's policy toward hiring visible minorities.

Research shows that, in Ontario, visible minority job seekers are treated differently -- often being refused access to information. Personnel staff are not always as courteous or helpful toward them as they are to majority group members. Be mindful that receptionists and personnel staff project either a positive or negative image of the company to the community, therefore, it is important that they are aware of, and practice, the company's employment equity policy.

Job application forms can be placed in a convenient location such as a central reception area where all people have easy access to them. Training sessions can also be offered to front desk receptionists, supervisors and personnel staff to help them develop an awareness of behavior that violates human rights legislation pertaining to recruitment.

The Interview and Selection

The interview can often lack cultural sensitivity, even when it is formal and structured with standardized questions applied equally to all applicants. For instance, because the interviewers are often majority group members, they bring to

Conducting culturally sensitive interviews

the interview process their cultural values and behavior patterns by which all applicants are evaluated. A great deal of emphasis is often placed on subjectively measured qualities such as manner, attitude, body language and personality. Interviewers often expect candidates to present themselves in ways that are culturally acknowledged by the majority group. Presenting themselves in a culturally different way, however, does not mean that the person interviewed lacks the skills to perform the job.

Visible minority women bring different cultural and behavioral characteristics to the interview process. If their first language is not English, if their culture does not value "boasting" about accomplishments, or if maintaining eye contact is considered rude, then they may appear unassertive. While they may have the skills and the abilities to do the job, the information may be lost in the interview unless the questions are aimed at bringing out relevant information pertaining to the actual job requirements.

A more culturally sensitive interview will help employers to hire based on job-appropriate skills rather than on gut reaction and a desire for racial "sameness." Training in cultural and racial awareness sensitizes supervisors, managers and personnel staff to the cultural differences of visible minority women. An interview team that is culturally and racially diverse contributes not only to an understanding of other cultures but also to the company's image as an employment equity employer.

Orientation

The importance of orientation

While the new employee has the responsibility to find out as much as possible about the company and the job when she is hired, it helps to make her feel welcome if she is given orientation. Like other employees, the visible minority female employee wants to do well on the job. Generally, she wants to learn and to gain experience. And she is willing to work hard. You can ensure her effectiveness by helping her to be the best that she can be on the job. This means informing her about the company's policies, what the com-

pany is about, what is expected of her, and the written and unwritten rules of the organization, especially the ones that carry penalties.

The orientation process

Visible minority female employees can be introduced to the other employees and generally made to feel welcome by encouraging them to participate in the activities of the organization. This will give them a sense of belonging. Safety, dress and uniform codes can be modified to accommodate religious and cultural differences. In addition, employees should be oriented to safety rules and the proper use of any equipment that they are expected to operate. Research shows that when employees feel welcome and fairly treated in an organization, productivity increases and absenteeism and staff turnover decrease.

In giving instructions or other directives, supervisors and managers must be clear and straightforward. Due to the different value systems in different cultures, authority figures may not be questioned or have their directives challenged. Therefore, visible minority female employees should be encouraged to ask questions and give feedback when instructions are given. All in all, treating employees with consideration and dignity will enhance their job satisfaction and increase their motivation.

Promotion

Eliminating barriers to promotion

One barrier to promotion for visible minority female employees is the lack of training and development opportunities at the workplace. Supervisors and managers should be given the responsibility for identifying visible minority employees and making recommendations for promotion. This can be done through a performance appraisal whereby goals and expectations are spelled out from the beginning and measured in terms of the job results.

The job description can be used to set the criteria for evaluating work performance. For example, a clerical position requiring typing, telephone and reception duties can

be measured according to accuracy in typing (i.e. error-free typing at 50 words per minute); turn-around time for typing submitted work (i.e. one day); number of telephone messages a day; positive and courteous manner over the telephone, etc. The criteria should be measurable and specific if the evaluation is to be objective.

Identify the training and development needs of employees

As part of the performance appraisal process, supervisors should give consideration to, and identify, the training and development needs of all employees. Visible minority women can be encouraged, as other employees, to take steps to qualify for upper-level positions. Opportunities for promotion of internal candidates can be enhanced through special information sharing and by posting job openings in convenient locations such as a bulletin board, lunchroom, and reception area.

Job enrichment and training opportunites add to the skills and knowledge of your existing workforce so that when job openings occur, the company does not lose time and money recruiting from outside. By offering employees opportunities for advancement, employee morale will be enhanced. Research shows that employees who are satisfied with their job, who feel that the employer cares about them and treats them fairly, are the ones who are motivated and remain loyal to the company, even during difficult economic periods.

Language Training

Language training initiatives

It is good business practice to offer language training to all employees. This ensures that the company does not favor one group over another. Being able to communicate on the job decreases an employee's sense of isolation and alienation. It increases cultural and racial understanding and reduces tension and conflict. Being able to communicate on the job is certainly important for understanding and giving directions -- and in relating to one another.

After getting a job, many immigrants have been able to rapidly improve their language skills through interaction

with other employees, and once they become familiar with job terminology. A command of English is usually required for most supervisory or management positions.

Language training

Local boards of education and community colleges offer "English as a Second Language" programs, and employees can be encouraged to attend by offering them some time off every week to learn. The Ministry of Citizenship and many ethnic community organizations also offer language training. "English at the Workplace" training can be provided on-site and employees can be offered an incentive to attend. Incentives (such as a refund of fees) can also be offered to those who take outside courses to better their chance of upward mobility. Material relating to language training can be distributed to employees or placed in a central reception area.

On-the-Job Training

Providing access to training and promotional opportunities

Supervisors and managers can play a key role in recognizing potential and in identifying and recommending ambitious, motivated and hard-working visible minority female employees. A person in a clerical position, for example, who shows an interest and aptitude for training but lacks the knowledge base for a supervisory job, could be given the opportunity to gain the experience. Creating a bridging position is one method of on-the-job training. This training prepares the employee to assume a higher position when it becomes available. Similarly, training opportunities can be offered for traditionally male jobs in the company.

The visible minority female might not approach her supervisor or manager to request training opportunities as she may be operating under the assumption that hard work and loyal service will be rewarded automatically through promotion. Supervisors may also expect people who want a promotion to identify their interest and may overlook visible minority women who are not likely to do so because of their cultural background. Supervisors can encourage employees and personally commend them for doing a good job. A supervisor can also take an active role in encourag-

ing employees to seek promotional opportunities. This sound management practice has also been known to build loyalty for the company.

Managers and supervisors should be ever vigilant against the belief that visible minority women are less competent or intelligent than majority group members and therefore, not suitable management or supervisory material. This attitude will hold back women from access to training and promotional opportunities.

Summary of Things To Do

- Analyse the company's policies and practices in regard to recruiting, hiring, training and promoting, to remove discriminatory barriers to the full participation of visible minority women.
- Make use of the ethnic media and ethnic organizations as a method of recruiting new applicants.
- Be sure that the job application form focuses on identifying only the specific, work-related skills and qualifications.
- Ensure that the interview is culturally sensitive and that, if possible, the interviewers are representative of the diverse population.
- Offer orientation to new employees so that they know what the company is about and what is expected of them.
- Make opportunities for promotion available to all employees, including visible minorities.
- Provide language training and on-the-job training; it builds on the skills of internal employees and creates a pool of resources from which to draw when advancement opportunities become available.

WHERE TO BEGIN

Develop a Plan

After you've made a commitment to accomplish organizational change in terms of employment equity, and have formulated an equity policy, where you begin in the process of implementing your plan will depend on the issues and concerns that you've identified as needing attention.

Assess your company's situation to determine where to begin

For example, your managers or personnel staff have taken a "head count" and come up with a profile of your workforce. The data collected show that out of 300 employees, visible minority women comprise 15 per cent of your workforce. When you look at the jobs they hold, visible minority female employees are over-represented in the clerical and assembly-line jobs and under-represented in the sales, marketing, supervisory and senior management positions. There are no visible minority women in the jobs traditionally held by men.

The assessment also shows that only 10 per cent of the visible minority women had English language proficiency which, according to company policy, is a necessary requirement for managerial positions. The visible minority employees have been working with the company an average of six years. They have been complaining that they are being passed over for promotions. Furthermore, there has been an increase in racial and sexual harassment incidents. From this scenario, you have identified a number of employment equity strategies to remedy the situation. But first, a plan of action is necessary.

The plan should answer a few simple questions: What is it you want to do? Why do you want to do it? How do you intend to do it? Who will do it? When is it going to be done? By answering these questions, you define your employment equity mission and why it is needed; you establish clear and specific long- and short-term goals, and a realistic

timeframe for achieving these goals. You also itemize the activities that will be undertaken to achieve the desired goals; the resources (both human and financial) needed, and the structure that will be established to facilitate the changes. Based on your particular needs and circumstances, the nature of your business, your budget and management style, you then set your priorities.

Implementation

How should the plan be implemented?

Your implementation strategy must clarify some issues. Who will ensure that the employment equity goals are being met? Should the responsibility be assigned to a particular individual in the company, namely, a human resource manager, or to an employment equity co-ordinator? What authority will the person have and to whom will she/he be accountable? Would employment equity efforts be the person's only responsibilities or one of many? Is the responsibility full or part-time? Where in the organizational hierarchy will the position be located? How will you hold your managers and supervisors accountable for implementing employment equity? Your answers will indicate your level of commitment to the planned employment equity changes, how high a profile the plan is given in the organization, and the credibility or legitimacy of the key players.

Whichever approach is chosen, an essential ingredient is the involvement of all levels of staff -- including any unions. The person who is given the day-to-day responsibility (e.g. your personnel manager) should be involved in constant consultation and communication with staff either informally or through regular meetings. While this person would provide the guidelines for employment equity efforts, all managers and supervisors are ultimately responsible for achieving employment equity goals in their departments. This responsibility can be built into their job descriptions and performance appraisals.

It is also important to encourage managers and supervisors to develop their understanding of employment equity. At meetings, training sessions, seminars, etc., the benefits of employment equity should be reinforced to promote commitment and to develop enthusiasm for it. Supervisors' and managers' efforts should be supported and rewarded. Also, an employee committee can be formed to assist in identifying issues and developing solutions, and to channel information to the managers and supervisors.

Monitor and Evaluate

It is important to measure, on a regular basis, the success of all initiatives undertaken. This can be done by assessing the results of employment equity activities to determine whether or not the objectives are being met. A small company might not have any difficulty conducting a quick survey by means of a questionnaire or personal interviews. The purpose would be to determine the kind of qualitative or quantitative changes that may or may not have taken place in the company during the given period of time.

Is the plan working?

Ask yourselves what kind of changes have taken place in the employment status of visible minority women in the company. Has there been an increase/decrease in the numbers of visible minority women in the various occupational levels, i.e. supervisory or non-traditional jobs? Have managers and employees supported employment equity activities? Has there been a change in the method of recruiting, training and promoting? Have there been fewer or more human rights complaints?

Feedback from all levels of staff and the union must be encouraged if you want an objective evaluation. From this evaluation, it can then be determined whether or not employment equity efforts have been effective, or what adjustments, if any, should be made to your plan.

A number of agencies and resources are available (i.e. the Ontario Women's Directorate, the City of Toronto, Canada Employment and Immigration Commission) to advise and

assist you in developing and implementing employment equity measures (see Resource Section).

Summary of Things to Do

WHERE TO BEGIN:

Develop a plan

Implementation

Monitor and Evaluate

- Set clear, realistic objectives that reflect the issues and concerns of the workplace.
- Determine the staff, budget and materials that will be required to develop and implement employment equity measures.
- Define the activities that will be undertaken to arrive at the stated objectives.
- Set a time frame for achieving these objectives.
- Involve all levels of staff and the union (if any) to ensure support for, and the effectiveness of, employment equity activities.
- Monitor and evaluate on an ongoing basis to ensure that the objectives are being met. Review and make adjustments where necessary.

RESOURCES

ORGANIZATIONS THAT PROVIDE CONSULTATION AND/OR TRAINING

Ministry of Citizenship
Multicultural Development and Training Unit
77 Bloor Street West
5th Floor
Toronto, Ontario
M7A 2R9 **416/965-6621**

The Multicultural Training Program (MWP) aims to improve communication among all levels of staff in multicultural workplaces through inter-cultural and language training. Trainers also assist employers to ensure that their daily policies and practices are culturally sensitive.

Employers who are interested can discuss fees and possible sources of funding with the MWP co-ordinators listed below:

Ms Carolyn MacLeod
MWP Co-ordinator
George Brown College
258 Adelaide Street East
Toronto, Ontario
M5A 1N1

Ms Winnie Ng
MWP Co-ordinator
Metro Labour - Education and
Skills Training Centre
954 King Street West
Toronto, Ontario
M5S 2R4

Ms Jayne Edmonds
MWP Co-ordinator
Mimico Centre
95 Mimoco Avenue
Etobicoke, Ontario
M8V 1R4

Ms Gail Benick
MWP Co-ordinator
Sheridan College of Applied
Arts and Technology
Box 7200, Brampton Campus
Brampton, Ontario
L6V 1G6

Multicultural Training Program (MWP) co-ordinators (cont'd)

Ms Dorothy Archer
MWP Co-ordinator
Elkhorn Learning Centre
10 Elkhorn Drive
Willowdale, Ontario
M2K 1J3

Ms Helen Gagic
MWP Co-ordinator
First Place
350 King Street East
Suite 110
Hamilton, Ontario
L8N 3Y3

Mr Andrew Whittington
MWP Co-ordinator
Adult ESL Resource Centre
Bickford Park High School
Room 415
777 Bloor Street West
Toronto, Ontario
M6G 1L6

Ms Donna Payne
MWP Co-ordinator
English in the Workplace
(London) Inc.
G.A. Wheable Centre for Adult
Education
70 Jacqueline Street
London, Ontario
N5T 3P7

Ms Margitta Dinzl
MWP Co-ordinator
Humber College
Eglinton Campus
1669 Eglinton Avenue West
Toronto, Ontario
M6E 2H4

Ms Sande Minke
MWP Co-ordinator
English in the Working
Environment
P.O. Box 3
Waterloo, Ontario
N2J 3Z6

Ms Linda Siomra
MWP Co-ordinator
Seneca College
Caledonia Campus
1200 Lawrence Avenue East
Toronto, Ontario
M6A 1E3

Ms Anna Chiappa
MWP Co-ordinator
Algonquin College
Colonel By Campus
140 Main Street
Ottawa, Ontario
K1S 1C2

Ontario Women's Directorate
Consultative Services Branch
480 University Avenue, 2nd Floor
Toronto, Ontario
M5G 1Z2 **416/597-4500**

Provides consultative services to employers, advice and assistance to develop and implement employment equity plans, including workshops, technical guides, audio-visual and reading materials. A district office is located in Thunder Bay.

Race Relations Directorate
400 University Avenue
11th Floor
Toronto, Ontario
M7A 1T7 **416/965-1613**

Provides training in race relations (cultural sensitivity, Train the Trainers); training in employment equity; consulting, assistance and support in the development and implementation of employment equity programs for visible minorities. District offices are located in Hamilton, Kenora, Kingston, London, Ottawa and Windsor.

Ontario Human Rights Commission
400 University Avenue
12th Floor
Toronto, Ontario
M7A 1T7 **416/965-6841**

Administers and enforces the Ontario Human Rights Code which addresses issues affecting women in the workplace, e.g. sexual and racial harassment and discrimination. The commission also implements a program of compliance and conciliation, mediation of racial and ethnic tensions and conflicts, and consultations with employers. District offices are located in Scarborough, Mississauga, Hamilton, Kenora, Kingston, Kitchener, London, Ottawa, St. Catharines, Timmins, Sault Ste Marie, Sudbury, Thunder Bay and Windsor.

Employment and Immigration Canada
Employment Equity Consulting Service
55 St. Clair Avenue East
Suite 705
Toronto, Ontario
M4T 1M2 **416/973-3755**

Provides employers with professional, practical and results-oriented information, advice, assistance and seminars/workshops on employment equity.

George Brown College
258 Adelaide Street East
Toronto, Ontario
M5A 1N1 **416/362-8523**

Provides multicultural workplace programs: inter-cultural communication training for supervisors, managers and staff; communication skills upgrading (both oral and written) in a job-related context; inter-cultural interviewing training; "train the trainers" instruction focusing on inter-cultural communications.

COMMUNITY PLACEMENT CENTRES, AGENCIES AND ORGANIZATIONS

Urban Alliance on Race Relations
229 College Street
3rd Floor
Toronto, Ontario
M5T 1R4 **416/598-0111**

Provides specialist advice on equal opportunity policies and programs and resource materials on multiculturalism, race relations, employment equity; undertakes applied research and publishes research findings.

Times Change Women's Employment Service
22 Davisville Avenue
Toronto, Ontario
M4S 1E8 **416/487-2807**

Offers workshops in vocational planning and job search techniques; job board; resource centre; information and referrals.

Cross Cultural Communication Centre
2909 Dundas St. W.
Toronto, Ontario
M6P 1Z1 **416/760-7855**

Provides workshops, consultation, course development and public lending library on multiculturalism, employment equity, race relations, immigrant settlement and immigrant women.

Immigrant Women's Job Placement Centre
546-A St. Clair Avenue West
Toronto, Ontario
M6C 1A5 **416/656-8933**

Provides employment workshops, job counselling, job placement, career planning to immigrant women, and outreach to employers.

Jamaican-Canadian Association
1621 Dupont Street
Toronto, Ontario
M6P 3S8 **416/535-4476**

Provides immigration and vocational counselling, employment information and referrals.

Korean Canadian Cultural Association
20 Mobile Drive
Toronto, Ontario
M4A 1H9 **416/755-9288**

Provides vocational planning and career development activities. (no English spoken)

Riverdale Immigrant Women's Centre
1438 Gerrard Street East
2nd Floor
Toronto, Ontario
M4L 1Z8 **416/465-6021**

Provides employment counselling, English as a Second Language training, English translation service, assistance with job search and support groups.

Kingston & District Immigrant Services
315 Johnson Street
Kingston, Ontario
K7L 1Y6 **613/548-3302**

Provides women's life skills program, assistance with job search, resume preparation, job orientation, employment counselling and referral, and immigrant settlement services.

Multicultural Council of Windsor & Essex County
127 Tecumseh Blvd. North
Windsor, Ontario
N8X 1E8 **519/255-1127**

Provides job development program, job information and referrals, and a job board.

Windsor Women Working with Immigrant Women
Immigrant Women's Information Centre
307 Wyandotte Street East
Windsor, Ontario
N9A 3H7 **519/973-5588**

Provides life skills program, a job board, and employment information and referrals.

Thunder Bay Multicultural Association
17 North Court
Thunder Bay, Ontario
P7A 4T4 **807/345-0551**

Offers cross cultural training, conferences and seminars, language bank program, immigrant women's programs and job preparation.

Hamilton Multicultural Centre
500 James Street North
Hamilton, Ontario
L8L 1J4 **416/528-0258**

Provides immigration services, outreach to employers, career planning, employment information and referrals, and a job board.

Guelph & District Multicultural Centre
128 Woolwich Street, Suite 203
Guelph, Ontario
N1H 6N9 **519/836-2222**

Provides immigrant counselling, a job board, and employment information and referral.

Chinese Community Centre
80 Florence Street
Ottawa, Ontario
K1R 7W6 **613/232-2877**

Provides employment counselling, employment information and referrals.

Women Immigrants of London
73 King St.
London, Ontario
N6A 1C1 **519/663-0774**

Provides employment counselling, career planning, assistance with job search, skills training and job orientation.

Canadian Vietnamese Association of Ontario
1364 Dundas Street West
Toronto, Ontario
M6J 1Y2 **416/536-3611**

Provides employment information and referral, job counselling, English as a Second Language classes and job placement.

Cambridge Multicultural Centre
30 Parkhill Road West
Cambridge, Ontario
N1S 1C9 **519/621-1621**

Provides employment information and referrals.

New Opportunity for Women
221 Main Street South, 2nd Floor
Kenora, Ontario
P9N 1T3 **807/468-7737**

Provides education, job preparation, job search skills, field placement experience, counselling and referrals.

Rexdale Women's Centre
925 Albion Road
Room 307
Toronto, Ontario
M9V 1A6 **416/745-0062**

Provides orientation and support groups in Italian, Spanish, Hindi, Punjabi and English, "Making Changes" program, a job board, employment information and referrals.

New Experience for Refugee Women
815 Danforth Avenue, Suite 406
Toronto, Ontario
M4J 1L2 **416/469-0196**

Provides education and orientation for Latin American women, English As A Second Language classes, employment workshops, vocational counselling, and outreach to employers.

New Canadian Centre Immigrant Service
205 Sherbrooke St. Unit D
Peterborough, Ontario
K9J 2N2 **705/743-0882**

Provides immigrant services, English As A Second Language classes, employment referral and information, employment counselling, job preparation and orientation, translation services and a resource library.

South Asian Centre
269 Wyandotte Street West
Windsor, Ontario
N9A 5X1 **519/252-7447**

Provides job preparation orientation, a job board, English As A Second Language classes, employment referral and information.

South Asian Social Service Organization
1620 Albion Rd., #305
Rexdale, Ontario
M9V 4B4 **416/748-1798**

Provides job counselling, immigrant settlement and outreach to employers.

Tropicana - AYCE
2175 Sheppard Avenue East
Suite 310
North York, Ontario
M2J 1W8 **416/491-7000**

Provides employment counselling, a job bank, employment referral and information, assistance with job search, and pre-employment workshops.

ETHNIC MEDIA

Share
1801 Eglinton Avenue West
Toronto, Ontario
M6E 2H8 416/789-0691

Contrast
168 Oakwood Avenue
Toronto, Ontario
M6E 2T9 416/656-6338

The Canadian Times
291 Dundas Street West
Toronto, Ontario
M5T 1G1 416/593-2777

The Minjoong Shinmoon
802 Bloor Street West
Toronto, Ontario
M6G 1L9 416/537-3473

The New Canadian
479 Queen Street West
Toronto, Ontario
M5V 2A9 416/366-5005

AUDIO-VISUAL MATERIALS

The Ontario Women's Directorate Resource Centre has audio-visual materials on women's issues that are loaned to the public. Among the several films dealing with employment equity are:

An Even Break - 1987, VHS videotape cassette, 22 minutes

This video offers managers practical ways to eliminate or minimize barriers to full employment for all workers, regardless of gender, disability or race.

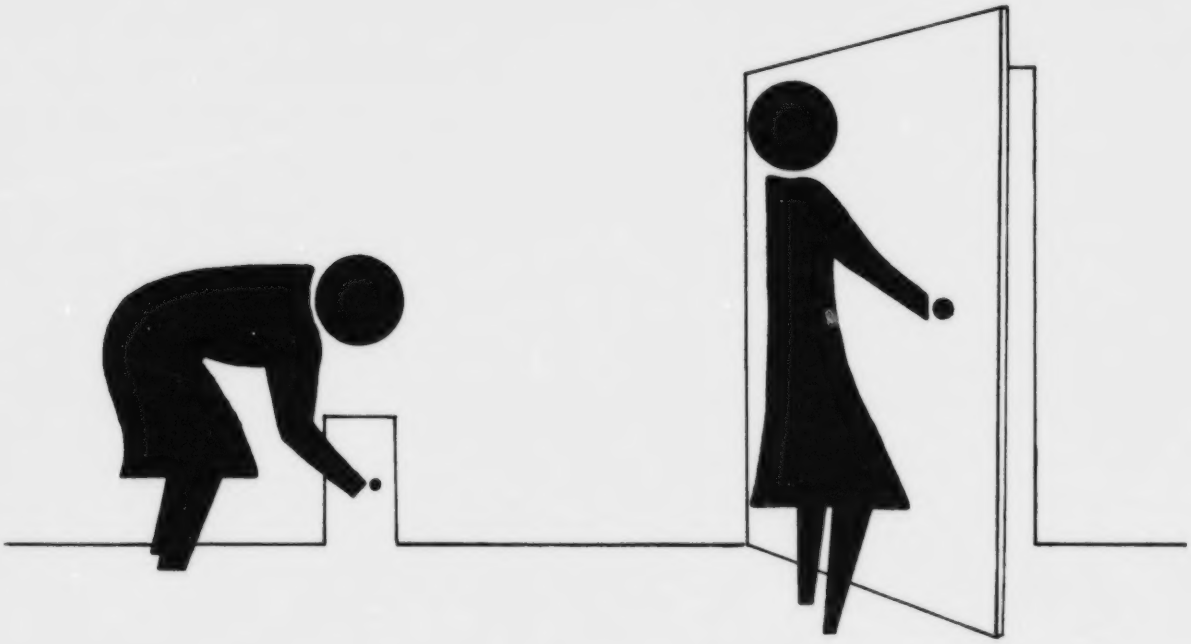
Employment Equity - Win, Win Situation - 1987, VHS videotape cassette, 20 minutes

This video presents a clear, straightforward, step-by-step approach to the orientation, planning and implementation of an equal employment opportunity program. A presenter's manual is also available.

To book audio-visual materials, contact:

L.M. Media Marketing Services Ltd.
115 Torbay Road
Unit 9
Markham, Ontario
L3R 2M9
416/475-3750

ÉQUITÉ D'EMPLOI POUR LES FEMMES DES MINORITÉS VISIBLES



GUIDE L'INTENTION DES EMPLOYEURS

Programme «agents de changement»

Urban Alliance on Race Relations

L'honourable
Mavis Wilson
Ministre delégué à la
condition féminine

Direction générale
de la condition
féminine
de l'Ontario

UN MOT SUR LES COMMANDITAIRES

Ce guide est un programme «Agents de changement» parrainé par Urban Alliance on Race Relations (UARR) et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (la Direction).

Urban Alliance on Race Relations est un organisme communautaire à but non lucratif qui a été créé en 1975. L'objectif de l'UARR est «de promouvoir un environnement multiracial sain et stable dans la collectivité». Il joue un rôle d'éducateur et de défenseur des minorités visibles et concentre ses efforts sur l'amélioration des relations interraciales et l'élimination de la discrimination au sein de nos institutions sociales. L'UARR joue un rôle actif en préconisant l'équité d'emploi pour les minorités visibles.

La Direction générale est un organisme gouvernemental qui a été créé en 1983 pour préconiser l'égalité économique, l'égalité juridique et l'égalité sociale des femmes. La Direction générale s'occupe de promouvoir l'équité d'emploi dans le secteur privé et dans le secteur parapublic grâce, entre autres, à son programme «Agents de changement», qu'elle a mis sur pied en 1986. Ce programme - Équité d'emploi pour les femmes des minorités visibles - est conforme à l'objectif de la Direction générale qui est d'améliorer la situation économique de toutes les femmes faisant partie de la population active.

REMERCIEMENTS

La consultation communautaire, les entrevues avec les employeurs du secteur privé et les conversations que nous avons eues avec les femmes des minorités visibles ont permis de recueillir les renseignements nécessaires à la production de ce guide. Nous sommes reconnaissantes aux nombreuses femmes qui ont partagé leurs expériences et leurs idées avec nous et aux employeurs qui ont pris le temps de répondre à nos questions. Nous sommes particulièrement reconnaissantes aux organismes suivants d'avoir contribué à ce projet :

Alliance for Employment Equity

Emploi et Immigration Canada

Conseil ethnoculturel du Canada

Chinese Canadian National Council, Women's Issues Committee

Coalition of Visible Minority Women

Coalition for Employment Equity

Congress of Black Women

COSTI, Employment Education

Cross Cultural Communications Centre

Division de l'égalité d'accès à l'emploi, Ville de Toronto

Collège George Brown

Immigrant Women's Health Centre

Korean Women's Association

Conseil du travail

Ministère de la Formation professionnelle

Programmes des milieux de travail multiculturels,
ministère des Affaires civiques

Organisation nationale des femmes immigrantes et des femmes
appartenant à une minorité visible du Canada

Network of Filipino-Canadian Women

Fédération du travail de l'Ontario

Direction générale des relations interraciales

Social Planning Council

South Asian Women's Group

Women Working with Immigrant Women

Working Skills Centre

La Commission des accidents du travail,
Programme d'équité en matière d'emploi

YWCA

Rédactrice :
Catherine Akilah Meade

Chercheurs :
Michele Agar
Ann Chopra
Catherine Akilah Meade

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Pourquoi les femmes des minorités visibles ont-elles besoin de programmes d'équité d'emploi 1

Qu'est-ce que l'équité d'emploi? 2

But du guide 4

LE BESOIN DE CHANGEMENT

Les tendances démographiques 5

Le climat législatif 7

METTRE L'ÉQUITÉ EN OEUVRE

Préparer le milieu de travail 10

Les attitudes qui constituent des obstacles 10

L'engagement 11

La communication du message 12

Les obstacles : comment les surmonter 13

Les séminaires/ateliers/les affiches 15

Le harcèlement au travail 16

Les liens avec les collectivités 17

Résumé des choses à faire 17

Table des matières - suite

Un aperçu des pratiques d'emploi 18

Le recrutement 19

La demande d'emploi et la sélection 20

L'entrevue et la sélection 22

L'orientation 23

La promotion 24

L'apprentissage de la langue 25

La formation en cours d'emploi 26

Résumé des choses à faire 27

PAR OÙ FAUT-IL COMMENCER

Élaborer un programme 28

Application 29

Surveillance et évaluation 30

Résumé des choses à faire 31

RESSOURCES **33**

INTRODUCTION

Pourquoi les femmes des minorités visibles ont-elles besoin de programmes d'équité d'emploi

Le besoin de programmes d'équité d'emploi pour les femmes des minorités visibles est devenu clair au cours des dernières années en raison de la discrimination raciale et sexuelle au travail. Plusieurs études et rapports offrent des preuves indéniables que ce groupe est défavorisé par rapport aux travailleuses et travailleurs des groupes majoritaires. Le taux de chômage est plus élevé parmi les femmes des minorités visibles bien que leur niveau d'instruction et leur expérience soient comparables.

Le besoin de programmes d'équité d'emploi

En milieu de travail, les femmes des minorités visibles se trouvent au bas de l'échelle et ont des emplois modestes et mal rémunérés. Elles travaillent surtout dans les hôtels, les restaurants, les hôpitaux et autres industries du secteur tertiaire, dans les usines; elles ont aussi des emplois dans les ventes et dans les bureaux et ont peu de possibilités d'avancement. Elles occupent très peu de postes de direction et de supervision et sont presque absentes des postes les mieux rémunérés, habituellement occupés par les hommes.

Selon le recensement de 1981, à Toronto, 16 % de la population des minorités visibles possèdent des diplômes ou certificats de niveau postsecondaire - contre seulement 12 % de la population en général. Toutefois, les membres de ce groupe sont moins bien rémunérés et ont moins de chances de trouver un emploi dans le domaine de leur choix. Les employeurs ne reconnaissent pas les qualifications et l'expérience acquises à l'étranger et, de plus, à cause de leur mauvaise connaissance de la langue, les femmes des minorités visibles, notamment, ont de la difficulté à obtenir un emploi intéressant et à progresser au-delà d'un poste de premier échelon. Les mesures prises en matière d'équité d'emploi sont maintenant reconnues un

peu partout comme représentant une stratégie efficace pour combattre les inégalités sexuelles et raciales au travail.

Qu'est-ce que l'équité d'emploi?

La notion «équité d'emploi» a été introduite dans la langue par Madame la juge Rosalie Abella dans son rapport ***Équité en matière d'emploi.*** Ce terme a été préféré au terme américain «affirmative action» ou «action positive». L'équité d'emploi exige que toutes les personnes soient traitées de façon juste en milieu de travail et que tout le monde ait les mêmes chances devant l'emploi.

L'équité d'emploi ne signifie pas que des employeurs doivent discriminer un groupe au bénéfice d'un autre. Ces inégalités faisant partie intégrante de nos systèmes d'emploi, il faut compter sur des programmes d'équité d'emploi pour que les employeurs s'engagent à modifier les politiques et procédures discriminatoires qui font obstacle à l'emploi de groupes de travailleuses et travailleurs particuliers comme les femmes et les minorités. Dans le cadre des programmes d'équité d'emploi, on veille à l'égalité ***véritable*** des chances pour que le milieu de travail soit le reflet de la diversité raciale et culturelle de l'ensemble de la population et qu'il y ait égalité de représentation à tous les niveaux d'emploi et de rémunération.

Lorsque l'on crée des programmes d'équité d'emploi, la stratégie adoptée diffère selon la taille, le type d'activité, l'emplacement, la structure, le mandat et les besoins internes de l'entreprise. Parmi les grandes entreprises qui ont créé des programmes d'équité d'emploi pour les femmes et les minorités, beaucoup ont suivi des étapes bien définies pour atteindre leurs objectifs.

D'abord, l'entreprise détermine la composition de son personnel. Par exemple, on recueille des données sur le nombre de femmes et d'employées et employés des minorités dans l'entreprise, leur instruction, leur emploi, leur revenu, et leurs états de service. Ces renseignements donnent une image globale du degré de ségrégation ou de

sous-représentation professionnelle de ces groupes dans l'entreprise. Des programmes sont alors créés pour recruter, former et promouvoir ces travailleuses et travailleurs afin qu'elles et qu'ils soient représentés de façon égale à tous les échelons.

On parvient à ces résultats en fixant des chiffres réalistes qu'il faut atteindre au cours d'une période donnée. Par exemple, s'il n'y a pas de femme ou de membre des minorités parmi les chefs de service de l'entreprise, on pourrait viser à en avoir six au bout d'un an. Naturellement, ce chiffre dépend de facteurs comme le roulement du personnel, les nouveaux postes prévus, les départs à la retraite et la disponibilité de candidats qualifiés dans la population locale.

Qu'est-ce que l'équité d'emploi?

C'est en fixant des objectifs particuliers et des chiffres à atteindre au cours d'une période donnée qu'on parvient le mieux à mesurer la réussite d'un programme. Ce système s'apparente aux méthodes souvent utilisées par les entreprises pour augmenter la production ou pour améliorer le chiffre d'affaires, qui consistent à fixer des objectifs et à en donner la responsabilité à des directrices et directeurs ou à des superviseures et superviseurs.

Certaines entreprises ont intégré l'équité d'emploi dans leur processus journalier de prise de décisions touchant le personnel. D'autres ont créé un programme séparé qui a ses propres ressources. Quelle que soit la méthode choisie, l'équité d'emploi sous-entend une révision des politiques et des procédures d'emploi de l'entreprise pour éliminer les barrières discriminatoires.

Dans tout programme d'équité d'emploi il faut fixer des objectifs et un échéancier pour obtenir des résultats. Mais il n'est pas nécessaire de suivre les étapes décrites dans le guide présent. Certaines étapes - comme le recueil des données sur le personnel - sont inutiles dans les petites entreprises. Il n'y a aucun modèle standard prescrit pour mettre en oeuvre l'équité d'emploi.

But du guide

But du guide

Le but du présent guide est d'encourager la pratique de l'équité d'emploi dans le secteur privé. Il s'adresse à des employeurs de petites et moyennes entreprises (300 employées et employés au maximum). Le guide traite des obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les femmes des minorités visibles. Aux employeurs qui sont bien disposés envers les femmes des minorités visibles et qui les acceptent, ce guide fournira des suggestions pratiques pour concevoir et maintenir une politique d'équité en milieu de travail.

Nous espérons que ce guide contribuera à mieux faire comprendre le but et les avantages de l'équité d'emploi et incitera les employeurs à maximiser les talents et capacités des femmes des minorités visibles pour qu'elles soient représentées à tous les échelons professionnels. Finalement, nous dresserons une liste des ressources qui peuvent être utiles pour réaliser l'équité d'emploi.

LE BESOIN DE CHANGEMENT

Le besoin de changement

De plus en plus d'expertes et d'experts en affaires soulignent que la réussite des entreprises nord-américaines dans l'avenir dépendra de la façon dont elles pourront gérer leur main-d'oeuvre multiraciale et multiculturelle. La main-d'oeuvre ne change pas seulement en termes de sexe, de race et de culture, mais les projections relatives à la main-d'oeuvre suggèrent qu'il y aura chaque année une baisse du nombre de «travailleuses et travailleurs exerçant des métiers traditionnels»; en effet, que les femmes et les minorités visibles constitueront bientôt la plus grande source d'accroissement de la population active. L'incapacité d'utiliser les talents de ces groupes aura des conséquences sur la productivité de la main-d'oeuvre et les profits. Aux États-Unis, l'équité d'emploi est devenue une question importante dans les entreprises alors qu'elles

s'efforcent de répondre au défi démographique qui se posera dans les années 1990.

Au Canada, l'évolution démographique et le climat législatif des 20 dernières années ont forcé les employeurs, dans les secteurs privé et public, à s'occuper des questions d'équité d'emploi et de relations interraciales.

Les tendances démographiques

Le recours du Canada à l'immigration pour accroître sa population ces 20 dernières années explique la diversité ethnoculturelle de la main-d'oeuvre. Selon les données du recensement de 1981, effectué par Statistique Canada, presque 25 % des habitants de l'Ontario sont nés en dehors du Canada. Les minorités visibles constituent environ 5,8 % de la population de l'Ontario, et entre 16 et 20 % de la population de Toronto.

En 1985, les immigrantes et les immigrants en provenance d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud, des Caraïbes, d'Asie de l'Est, du Sud et du Sud-Est représentaient presque 50 % de tous les nouveaux immigrants au Canada; l'Ontario est la région où la plupart se sont établis. Pour que la population reste à son niveau actuel de 25,4 millions et pour que l'économie demeure stable, on prévoit que le Canada aura besoin de 175 000 nouveaux immigrants chaque année. Les pays du Tiers-Monde deviennent rapidement la source principale d'immigration; on estime que les immigrantes et les immigrants de ces pays représentent environ 53 % de l'immigration actuelle.

Le visage de la population du Canada a considérablement changé

La réalité est que le visage de la population du Canada a considérablement changé : la main-d'oeuvre compte plus de femmes maintenant qu'il y a 20 ans; ce sont des gens de race, de culture et de langue différentes; le taux de natalité baisse et la population vieillit. Si ces tendances continuent, dans un proche avenir les employeurs dépendront de plus en plus des femmes et des membres des minorités pour faire le travail. Ce qui veut dire qu'ils se disputeront

les personnes les plus compétentes et devront s'engager à embaucher, former, perfectionner et garder leurs employées et employés longtemps.

Nous vous conseillons donc de «prendre de l'avance»! Les femmes des minorités visibles peuvent être un atout pour votre entreprise. Elles apportent une quantité d'idées et de méthodes nouvelles; leurs compétences et leurs capacités sont très utiles au travail qu'elles accomplissent. Pour faire face à la concurrence, il faut savoir gérer toutes les ressources humaines. Les ressources humaines qui ne sont pas utilisées sont gâchées, ce qui limite le choix lorsqu'on recherche la meilleure candidate ou le meilleur candidat pour un emploi. Plus le choix est grand, plus on a de chances de choisir la personne qui convient pour l'emploi.

On considère habituellement que les différences culturelles et raciales sont sources de problèmes plutôt que d'avantages pour l'entreprise, mais on risque d'étouffer la créativité si l'on croit que la façon dont l'entreprise a toujours fait les choses est la meilleure - et que toutes les employées et tous les employés devraient respecter le statu quo. Les différences culturelles et raciales, toutefois, peuvent être utilisées dans l'intérêt de l'entreprise. Grâce à leurs connaissances, leurs expériences et leurs points de vue divers, les employées et employés peuvent contribuer à résoudre des problèmes ou à prendre des décisions d'une façon innovatrice qui bénéficie à votre entreprise.

Les entreprises dans la vente ou dans les services sont mieux en mesure de desservir la collectivité tout entière. Les femmes des minorités visibles offrent souvent l'avantage de parler des langues autres que l'anglais ou le français, et connaissent et comprennent mieux les besoins des divers groupes. On peut utiliser leurs connaissances pour concevoir des produits ou commercialiser des biens et services. Grâce à elles, les entreprises offriraient des produits ou des services de meilleure qualité, elles contenteraient leurs clientes et leurs clients s'empareraient d'une part de marché plus grande pour leurs produits et services. De plus, les entreprises dont le personnel est

représentatif de la collectivité qu'elles desservent améliorent leur image et leur réputation.

L'économie souffre si les entreprises refusent d'employer de grands groupes de travailleuses et de travailleurs. Les personnes au chômage ne peuvent pas acheter les biens et services qu'elles voudraient - elles n'ont pas le pouvoir d'achat nécessaire pour que l'économie soit prospère. Cette situation pèse sur les programmes de soutien social comme l'aide sociale ou l'assurance-chômage, et sur les contribuables.

La création d'un environnement d'équité d'emploi bénéficie à toutes les citoyennes et à tous les citoyens ***et*** à notre collectivité. Non seulement votre entreprise évite les infractions au Code des droits de la personne et des litiges coûteux, mais elle crée un climat favorable à des relations harmonieuses et facilite la compréhension en société. L'équité d'emploi est logique en affaires : elle permet aux citoyennes et citoyens honnêtes de s'acquitter de leurs obligations morales et de leurs responsabilités sociales.

Le climat législatif

Malheureusement, les attitudes et les politiques et procédures traditionnelles d'emploi n'ont pas suivi l'évolution des réalités démographiques. Par conséquent, les groupes défavorisés ont fait pression aux trois paliers de gouvernement pour qu'ils s'efforcent de créer un environnement où l'équité d'emploi est une réalité. Une série de politiques et de lois ont donc été élaborées pour essayer de traiter les questions d'équité d'emploi et de relations interraciales.

Politiques et lois

Dans les politiques de l'Ontario sur les relations interraciales et le multiculturalisme, on reconnaît la diversité culturelle de toutes les résidentes et de la province. On y incite à établir des relations harmonieuses et des échanges culturels entre les groupes ethniques, et on encourage les Ontariennes et les Ontariens à collaborer en vue d'aboutir à l'égalité des chances et à de bons résultats pour tous.

Ce principe est souligné dans la Charte canadienne des droits et libertés. L'article 15 de la Charte interdit les discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques. La Loi canadienne sur les droits de la personne et le Code ontarien des droits de la personne interdisent également la discrimination fondée sur la race, le sexe et autres facteurs. Les employeurs qui veulent mettre sur pied des programmes d'équité d'emploi pour les femmes des minorités visibles sont protégés en vertu de l'article 13 du Code ontarien des droits de la personne.

Pour inciter à l'équité d'emploi dans le secteur privé et le secteur public, on a essayé de donner l'exemple aux trois paliers de gouvernement en élaborant des programmes d'équité d'emploi pour les femmes et les minorités. Le gouvernement fédéral n'a pas seulement adopté l'équité d'emploi pour ses propres employées et employés, mais, par le biais du programme de contrats fédéraux, il exige de ses fournisseuses et de ses fournisseurs l'adoption d'une politique semblable. Les entreprises employant au moins 100 personnes, qui soumissionnent des contrats du gouvernement fédéral d'une valeur d'au moins 200 000 $, sont tenues de mettre en oeuvre des programmes d'équité d'emploi pour les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones. Si elles ne se conforment pas à cette condition, elles perdent la possibilité de soumissionner d'autres contrats.

La Loi de 1986 sur l'équité en matière d'emploi (loi fédérale) exige des sociétés de la Couronne et des entreprises qui sont réglementées au niveau fédéral et qui emploient au moins 100 personnes, qu'elles présentent des données sur la représentation des femmes et autres groupes défavorisés dans leur entreprise. Les employeurs qui ne présentent aucune donnée sont passibles d'une amende pouvant aller jusqu'à 50 000 $.

La Ville de Toronto a créé un programme de contrats semblable en 1987. Les entreprises qui font affaire avec la ville, tous les organismes municipaux et les bénéficiaires de

subventions doivent adopter une politique non discriminatoire et fournir tous les ans des renseignements statistiques sur leur main-d'oeuvre. Ces renseignements permettront à la ville de surveiller la situation en matière d'emploi des femmes et autres groupes défavorisés. À l'heure actuelle, un grand nombre d'entreprises en Ontario tombent sous le coup des lois et politiques provinciales. Mais le gouvernement provincial fournit les ressources nécessaires aux employeurs qui veulent élaborer des programmes d'équité d'emploi dans leur entreprise.

On ne peut pas y échapper. L'équité d'emploi est une tendance dont il faut tenir compte. Les entreprises ont tout à gagner en adoptant des procédures d'emploi conformes aux droits de la personne et à la législation sur l'emploi. Elles n'auront pas à souffrir de conséquences fâcheuses à l'avenir.

Préparer le milieu de travail

Les attitudes qui constituent des obstacles

Pour avoir plus de femmes des minorités visibles dans votre entreprise et pour qu'elles soient représentées à tous les échelons professionnels, il faut que la direction et le personnel changent d'attitude. C'est un point délicat, car les attitudes qui constituent des obstacles sont souvent inconscientes et profondément enracinées.

Les attitudes qui constituent des obstacles

Chacun de nous est le produit de tout ce que nous avons vécu, soit directement, soit indirectement, depuis l'enfance. Nous avons tendance à faire de bons ou de mauvais jugements, favorables ou défavorables, sur les gens, selon nos valeurs et expériences culturelles.

Certaines de nos idées sont le reflet de stéréotypes. Par exemple, les stéréotypes sur la force physique : on entend dire que les femmes ne sont pas faites pour certains emplois, dans la police, entre autres - parce qu'elles n'ont pas assez de force - ce sont des stéréotypes. Penser que les gens d'une certaine race ou d'une certaine couleur ne peuvent occuper des postes de direction ou de supervision parce qu'il leur manque un atout particulier, cela aussi est une façon de penser stéréotypée.

Par conséquent, nous nous faisons une idée, positive ou négative, de groupes de gens. Cette idée a le pouvoir d'influencer les prises de décisions et les comportements. Le comportement devient discriminatoire lorsqu'on refuse un emploi à quelqu'un pour des motifs ***qui ne sont pas liés à ses capacités***.

Les femmes des minorités visibles subissent l'effet des stéréotypes visant à la fois leur sexe et leur race. Les études montrent qu'en milieu de travail, les femmes des

minorités visibles sont souvent traitées différemment et qu'en conséquence, elles se sentent souvent intimidées, isolées et aliénées. Les femmes interrogées dans le cadre de ce projet ont exprimé l'impression d'être «observées constamment» au travail, de ne pas avoir le sentiment d'être bien accueillies ou d'appartenir à l'entreprise, d'avoir sans cesse à «faire leurs preuves» ou d'avoir à travailler deux fois plus que leurs collègues pour garder leur emploi. Une société est perdante à long terme si le moral et la productivité des employées et employés baissent à cause de ce genre d'attitude. La société en subira les conséquences au bout du compte.

Les stéréotypes

Les idées profondément enracinées ne sont pas faciles à changer, mais il est essentiel de prendre conscience de nos attitudes négatives pour en modifier les effets. Les employeurs sont peut-être incapables de changer les attitudes de leurs employées et employés, mais en montrant l'exemple et en appliquant un système de responsabilité, récompenses et sanctions, ils peuvent certainement influencer leur comportement.

L'équité d'emploi est une bonne méthode pour atténuer les stéréotypes et promouvoir l'assimilation en milieu de travail. En travaillant ensemble, les personnes de culture et de race différentes apprendront à se connaître.

L'engagement

Pour assurer la réussite des programmes d'équité d'emploi, il est important d'établir de bonnes bases. La première étape, et la plus importante, est l'engagement de la haute direction. Les cadres dirigeants doivent eux-mêmes être convaincus que les femmes des minorités visibles peuvent faire le travail qu'ils demandent, avant de faire passer le message au reste du personnel. Leur engagement et leur sérieux doivent se traduire par une politique écrite.

Étape numéro un : assurer l'engagement des cadres supérieures

La politique doit porter sur les mesures anti-discriminatoires et l'équité d'emploi. Elle doit se fonder sur le principe du respect accordé également à tous, hommes

et femmes. En plus d'être écrite en langage clair et facile à comprendre par tout le personnel, il faut que la déclaration de politique soit traduite dans les langues principales utilisées dans l'entreprise.

La communication du message

Une politique imposée par la direction a rarement l'effet voulu si elle n'est pas communiquée de façon appropriée. Une stratégie de communication est par conséquent cruciale si on veut s'attirer la collaboration et le soutien des membres du personnel.

Dans toutes les communications, on devrait indiquer pourquoi l'équité d'emploi est nécessaire pour les femmes des minorités visibles, et comment mener à bien les efforts de l'entreprise en matière d'équité d'emploi. On peut diffuser la déclaration de politique dans toute l'entreprise au moyen d'une lettre personnelle adressée par la présidente ou le président, ou on peut la joindre à la feuille de paie de toutes les employées et de tous les employés. Un avis sur le tableau d'affichage, une affiche placée à la vue de tout le personnel, ou une note dans le bulletin de l'entreprise, sont aussi utiles pour montrer l'engagement de l'entreprise.

Les cadres, les superviseures et superviseurs et les membres du service du personnel jouent un rôle clé dans l'application de la politique. Pour être efficaces, il faut qu'elles et qu'ils comprennent ce qu'est la discrimination systématique et comment la reconnaître en milieu de travail. Et il est important qu'elles et qu'ils comprennent la notion d'équité d'emploi.

Les consultations particulières et les réunions de groupe peuvent servir à faire participer le personnel à l'évaluation des problèmes et à parler des méthodes possibles. On peut inviter une conférencière ou un conférencier à une réunion, à l'heure du déjeuner, à l'intention des cadres dirigeants, pour que ceux-ci prennent vraiment conscience des questions d'équité d'emploi. On peut également organiser une tribune pour répondre aux questions, préoccupations et

craintes éventuelles de la direction à propos des changements proposés. Ce serait aussi le moment de laisser les gens révéler leurs sentiments négatifs et apprendre à se raisonner.

Une stratégie de communication

Il faut consulter toutes les employées et tous les employés pour savoir quelle est leur expérience et comment elles et ils perçoivent l'équité d'emploi dans leur milieu de travail. On peut les faire participer à la planification et à l'organisation des réunions du personnel et les encourager à participer activement à la réalisation des changements désirés. Si un syndicat, par exemple, représente leurs intérêts au travail, il faut lui donner l'occasion de participer à titre d'associé.

Un grand nombre de syndicats soutiennent les programmes d'équité d'emploi et ont des dispositions anti-discriminatoires dans leurs conventions collectives. On y souligne la collaboration direction/syndicat en traitant de façon égale et juste toutes les employées et tous les employés. Si le syndicat publie un bulletin, il peut servir de véhicule d'information aux programmes d'équité d'emploi.

On peut organiser des réunions par petits groupes et encourager les employées et employés à parler de leurs préoccupations, doutes et craintes. Il est important que l'atmosphère soit à la franchise et à la collaboration et que les participantes et participants se sentent à l'aise. On n'y arrivera pas du jour au lendemain, mais il faut s'y efforcer de façon régulière. Tout cela exige de la patience.

Les obstacles : comment les surmonter

Parfois la direction doit faire face à l'hostilité, au ressentiment et même à l'opposition d'employées et employés dont l'expérience n'est pas la même que celle des femmes des minorités visibles. Ces réactions peuvent avoir pour origine :

- la perception que leur emploi est menacé;

- un manque d'information ou des malentendus sur l'équité d'emploi; ou
- des expériences négatives.

Obstacles au sein de la main-d'oeuvre

Un grand nombre d'employées et employés ne se voient pas au départ bénéficier de ces programmes. Elles ou ils pensent, à tort ou à raison, qu'elles ou qu'ils vont perdre leur emploi et des possibilités de promotion en faveur des femmes des minorités visibles qui recevront maintenant un traitement préférentiel. De plus, elles ou ils sentent qu'elles ou qu'ils n'ont pas de pouvoir, surtout si on ne les fait pas participer activement au processus. Les superviseures et superviseurs eux-mêmes pensent parfois que leur autorité dans l'entreprise sera minée une fois la mise en oeuvre de l'équité d'emploi.

Surmonter les obstacles dans le milieu du travail

Il peut être très difficile pour un grand nombre d'employées et d'employés de faire face à la question du racisme et du sexisme. Il faut remettre en cause des valeurs et des croyances bien établies. Certaines employées et certains employés trouveront difficile d'accepter l'existence de discrimination sexuelle et raciale dans leur entreprise et le fait que tout le monde en souffre, y compris l'entreprise.

Les employées des minorités visibles, d'autre part, risquent de ne pas se laisser si facilement convaincre de la sincérité de la direction à cause des expériences négatives qu'elles ont vécues. Par exemple, si dans le passé la direction a ignoré les problèmes de harcèlement sexuel et racial, l'employée aura de la difficulté à se convaincre de la sincérité de la direction à vouloir changer.

Les travailleuses et travailleurs des minorités peuvent penser que le programme les singularise d'une façon qui n'est pas très positive. Elles ou ils peuvent craindre, par exemple, que d'autres employées et employés considèrent leur embauchage ou promotion comme des <mesures spéciales ou charitables> qui n'ont rien à voir avec leurs compétences. Il est essentiel de préparer le personnel aux changements visant l'équité d'emploi, en l'informant de ces

idées fausses, pour obtenir son soutien et pour veiller à la réussite du programme.

Séminaires/ateliers/matériels audiovisuels et de lecture :

Il est important que vos cadres, superviseures et superviseurs et le service du personnel comprennent la notion d'équité d'emploi et les raisons pour lesquelles les femmes des minorités visibles sont défavorisées. La direction sera ainsi mieux à même de remplir son rôle, c'est-à-dire de mettre en oeuvre l'équité d'emploi.

Vous pouvez l'aider en encourageant le personnel clé à assister à des séminaires de formation, ateliers ou cours de perfectionnement sur l'équité d'emploi. Les organismes gouvernementaux, les collèges communautaires et divers organismes communautaires offrent des ressources et des cours de formation multiculturelle et des cours sur l'équité d'emploi pour permettre aux chefs d'entreprise, entre autres, de se sensibiliser et d'acquérir l'expérience voulue pour s'occuper efficacement des questions multiculturelles et des droits de la personne. On peut distribuer à toutes les employées et à tous les employés des documents sur l'équité d'emploi et les relations interraciales, afin qu'elles et qu'ils comprennent mieux ces questions.

Affiches/autres matériels visuels :

Pour que les femmes des minorités visibles se sentent bien accueillies et aient l'impression d'appartenir à l'entreprise, il est important de créer un environnement qui reflète la diversité de la population en général. Les affiches et autres matériels visuels en milieu de travail doivent indiquer cette diversité; on peut, par exemple, veiller à ce que les femmes des minorités visibles soient représentées dans tous les documents de l'entreprise ayant trait au recrutement, à l'orientation, à la formation et à la commercialisation.

Créer une atmosphère exempte de tout harcèlement

Il est important aussi de créer une atmosphère de travail où il n'y a pas de harcèlement. Il ne faut pas tolérer les graffiti et l'affichage de documents pouvant être perçus comme blessants sur le plan racial ou sexuel. Il faut que les employeurs sachent que le comportement d'une employée ou d'un employé qui cherche à avilir ou à insulter ses collègues, ou à violer leurs droits, peut selon la loi constituer une forme de harcèlement - et que l'entreprise peut en être tenue responsable.

Les infractions au Code des droits de la personne peuvent coûter très cher et peuvent également projeter une image négative de votre entreprise dans la collectivité. Les injures et autres formes de harcèlement peuvent causer des tensions et des pressions inutiles au travail, créant ainsi un climat de crainte et de méfiance sur le plan racial. Cette situation nuira à la productivité.

Il ne faut pas laisser aux employées et employés seuls, la responsabilité des questions de harcèlement; il faut formuler clairement une politique contre le harcèlement et la diffuser dans l'entreprise. Il faut en donner la responsabilité à une dirigeante ou à un dirigeant et établir des procédures détaillées de plaintes et de résolution des plaintes pour que les employées et employés sachent clairement à qui s'adresser lorsque de tels incidents ont lieu - sans souffrir de représailles pour avoir signalé le harcèlement. Il peut être nécessaire d'organiser des séances de formation à l'intention des cadres et des superviseures et superviseurs pour les sensibiliser aux questions raciales et sexuelles. On peut organiser des réunions de sensibilisation à l'intention du personnel pour lui apprendre comment résoudre ces problèmes.

On peut obtenir, auprès de la Commission ontarienne des droits de la personne, de la Direction générale des relations interraciales et de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (voir section sur les ressources), un

exemplaire du Code des droits de la personne, un exemple de la politique et autre matériel ressource.

Les liens avec les collectivités

Il est intéressant, pour mener à bien vos programmes d'équité d'emploi, d'établir et de maintenir des liens avec les organismes créés pour les minorités visibles. Ces organismes peuvent vous aider à informer les candidates et candidats aux emplois dans votre entreprise, et à élaborer et mettre en oeuvre des programmes de formation. Vous pouvez consulter les entreprises qui ont mis sur pied des programmes d'équité d'emploi. Elles vous feront part de leurs expériences et vous expliqueront comment mettre en oeuvre l'équité d'emploi. Des ministères du gouvernement fédéral comme Emploi et Immigration Canada ou des ministères du gouvernement provincial comme le ministère de la Formation professionnelle, le ministère des Affaires civiques et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, ainsi que les bureaux du gouvernement municipal offrent des services consultatifs et d'autres formes de soutien aux entreprises qui désirent mettre sur pied des programmes d'équité d'emploi (voir section sur les ressources).

Les liens avec les collectivités

Résumé des choses à faire

- S'engager avec sérieux à changer votre milieu de travail.
- Faire participer activement tout le monde dans l'entreprise, y compris les syndicats, pour identifier les problèmes et prendre des décisions en ce qui concerne les modifications à opérer.
- Traiter des craintes et préoccupations de chacune et de chacun de façon ouverte.
- Créer un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement.

METTRE EN OEUVRE L'ÉQUITÉ D'EMPLOI:

Préparer le milieu de travail

- Montrer à toutes les personnes concernées que l'équité d'emploi sert l'intérêt de tout le monde, y compris de la direction et de l'entreprise.

Un Aperçu Des Pratiques D'emploi

Chaque entreprise a des politiques et des pratiques officielles et officieuses. Elles portent sur l'embauchage, la formation, les salaires et les avantages sociaux, la promotion, les conditions de travail et les licenciements. Ces politiques et pratiques sont souvent discriminatoires.

Il existe fondamentalement deux types de discrimination dans les politiques et pratiques d'emploi d'une entreprise qui peuvent faire obstacle à la présence des femmes des minorités visibles et à leur promotion en milieu de travail.

Identifier les politiques et les pratiques discriminatoires relatives à l'emploi

La première est la discrimination non déguisée ou intentionnelle. Par exemple, l'exclusion voulue des femmes de certains emplois qui nécessitent la force physique - comme un poste de commis à l'expédition dans un entrepôt - car on considère que les hommes ont plus de force que les femmes.

Le deuxième type de discrimination est moins évident et par conséquent plus difficile à déceler. C'est la discrimination systémique. Elle résulte d'une politique ou d'un ensemble de pratiques qui apparaissent neutres, à première vue, mais qui ont un effet negatif sur un groupe particulier de travailleuses et de travailleurs. Par exemple, décider si une femme est, oui ou non, capable d'occuper un poste qui exige de faire des heures supplémentaires, d'après les dispositions qu'elle a prises pour faire garder ses enfants, constitue un cas de discrimination systémique. Un autre cas est l'exigence d'avoir une «expérience canadienne» pour obtenir certains emplois.

La discrimination systémique a pour effet de modifier le comportement des personnes concernées. Par exemple,

une femme qui appartient à un groupe de minorité visible risque de ne pas faire de demande pour accéder à un poste pour lequel les femmes ou les minorités ont toujours été exclues car elle sent qu'il y a peu de chances qu'elle obtienne l'emploi.

Lorsque vous examinez vos politiques et pratiques d'emploi en vue d'établir si vous empêchez, de façon directe ou indirecte, les femmes des minorités visibles de participer sur un pied d'égalité, vous appliquez une mesure positive d'équité d'emploi.

Le recrutement

De bouche à oreille

Les méthodes traditionnelles de recrutement peuvent représenter des obstacles à l'emploi des femmes des minorités visibles. Par exemple, si on recrute du personnel de façon interne ou de bouche à oreille, la main-d'oeuvre qui ne reflète pas la diversité culturelle ne fera que se perpétuer. Il est peu probable que le recrutement de bouche à oreille soit totalement éliminé. Toutefois, si l'entreprise veut attirer des candidates des minorités visibles, il faut laisser savoir au personnel de l'entreprise que les demandes d'emploi de ces femmes sont bienvenues et qu'il faut les encourager à se présenter quand il y a des emplois vacants.

Les méthodes traditionnelles de recrutement peuvent constituer des obstacles

Les petites annonces

Un grand nombre d'entreprises font passer des annonces pour engager du personnel, mais les annonces d'offres d'emploi dans les journaux principaux n'attirent pas nécessairement les femmes des minorités visibles. Les annonces publiées dans les journaux ethniques, ou par l'intermédiaire des stations de radio ethniques, et au moyen de campagnes d'information visant les organismes ethniques et communautaires, qui forment et aident les femmes des minorités visibles à trouver des emplois, sont plus efficaces.

Vous pouvez aussi engager des femmes des minorités visibles en contactant les agences de placement privées ou les bureaux de placement des universités et des collèges communautaires pour les informer des postes vacants dans votre entreprise. Il est important d'indiquer à ces bureaux de placement que vous êtes un employeur qui appliquez l'équité d'emploi et que vous désirez donner des chances égales aux femmes qualifiées des minorités visibles.

La demande d'emploi et la sélection

La demande d'emploi représente le moyen traditionnel de rechercher des renseignements sur la candidate ou le candidat. Veillez à ce que les questions qui se trouvent sur la formule n'exposent pas votre entreprise à des poursuites judiciaires. Par exemple, les questions dont les réponses révèlent la race, le sexe, l'âge, l'état civil, ou autres renseignements n'ayant pas trait à l'emploi, sont interdites par le Code ontarien des droits de la personne. Les questions doivent servir seulement à révéler les qualifications et les capacités ayant trait à l'emploi dont il est question (voir exemple de demande d'emploi).

Injustices dans le cadre du processus de sélection

On empêche souvent les personnes des minorités visibles d'obtenir un emploi en opérant une sélection d'après «l'expérience canadienne», alors que pour la plupart des emplois offerts dans les bureaux ou les usines, par exemple, il n'est pas nécessaire d'avoir une expérience canadienne. Les études démontrent que les gens qui ont travaillé dans un environnement industriel, dans un certain pays, se sont facilement adaptés au même type de travail, dans un environnement analogue, dans un autre pays. Par exemple, une opératrice ou un opérateur de machine ou une secrétaire ou un secrétaire travaillant pour le gouvernement en Inde ou en Jamaïque sont capables de faire le même travail au Canada car les méthodes de travail sont analogues.

On peut également se servir des descriptions de tâches et des exigences de l'emploi pour exclure les candidates et candidats des minorités visibles. Ainsi, dans une annonce pour une employée ou un employé de bureau ou pour une opératrice ou un opérateur de machine, certains employeurs exigent la 12e année et une connaissance excellente de l'anglais, ou de très bonnes aptitudes en communication - bien que cela ne soit pas vraiment nécessaire pour accomplir ce genre de travail. Bien entendu, si un emploi exige qu'une employée ou un employé traite avec les clientes et clients, il faut l'indiquer clairement. Mais un énoncé comme «excellente connaissance de l'anglais» peut artificiellement exclure de bonnes candidates et de bons candidats.

Les études démontrent qu'en Ontario, les candidates et candidats des minorités visibles sont traités différemment...

Il est important de faire une distinction bien nette entre ce qui est ***effectivement*** demandé et ce qui est ***présumé*** nécessaire pour faire efficacement le travail. Il faut associer les besoins de l'emploi aux exigences du point de vue des qualifications, des capacités, de l'instruction et de l'expérience.

L'attitude des réceptionnistes , ou celle de l'employée ou de l'employé du service du personnel qui reçoit et trie les demandes d'emploi peut constituer un obstacle pour les femmes des minorités visibles. Les «gardiennes et gardiens» ont une manière de se conduire qui reflète la politique d'embauchage de la société vis-à-vis des minorités visibles.

Les études démontrent qu'en Ontario, les candidates et candidats des minorités visibles sont traités différemment - on refuse souvent de les renseigner. Les membres du service du personnel ne sont pas toujours aussi courtois ou prévenants avec eux qu'avec les candidates et candidats des groupes majoritaires. Sachez que les réceptionnistes et les employées et employés du service du personnel projettent, soit une image positive, soit une image négative de l'entreprise dans la collectivité; par conséquent, il est important qu'elles et qu'ils soient au courant de la politique d'équité d'emploi de l'entreprise et l'appliquent.

On peut placer les formules de demande d'emploi dans un endroit pratique comme à la réception centrale où tout le monde peut les trouver. On peut également former les réceptionnistes, les superviseures et superviseurs et les employées et employés en contact avec les personnes de l'extérieur, pour qu'elles et qu'ils apprennent quel comportement relatif au recrutement enfreint la loi sur les droits de la personne.

L'entrevue et la sélection

Des entrevues sensibles aux diverses cultures

La personne qui mène l'entrevue peut souvent manquer de sensibilité sur le plan culturel, même lorsque l'entrevue se déroule de façon officielle et structurée et lorsque les mêmes questions sont posées à toutes les candidates et à tous les candidats. Étant donné que les personnes qui font passer les entrevues font souvent partie des groupes majoritaires, elles évaluent toutes les candidates et tous les candidats en se fondant sur leurs propres valeurs culturelles et leurs modèles de comportement. On met souvent l'accent sur des qualités subjectives comme les manières, l'attitude, les gestes et la personnalité. Les personnes qui font passer les entrevues s'attendent souvent à ce que les candidates et candidats se présentent comme le font les candidates et candidats des groupes majoritaires. Se présenter de façon différente, toutefois, ne signifie pas que la personne interrogée n'a pas les compétences suffisantes pour faire le travail.

Les caractéristiques culturelles et le comportement dont font preure les femmes des minorités visibles au cours d'une entrevue sont différents de ceux des femmes des groupes majoritaires. Si leur langue maternelle n'est pas l'anglais, si leur culture ne leur permet pas de «se vanter» de leurs réalisations, ou si regarder quelqu'un dans les yeux est considéré comme grossier, on pense qu'elles manquent d'assurance. Bien qu'elles puissent avoir les qualifications et les capacités requises pour faire le travail, la personne qui les interroge ne le saura pas à moins de poser les questions voulues.

Une entrevue plus consciente des différences culturelles permettra aux employeurs d'engager du personnel d'après les qualifications appropriées pour l'emploi plutôt que d'après une réaction instinctive ou un désir de <similitude> raciale. La sensibilisation culturelle et raciale montre aux superviseures et superviseurs, aux cadres et aux employées et employés les différences culturelles des femmes des minorités visibles. Si les personnes qui font passer les entrevues représentent des cultures et des races différentes, non seulement elles comprendront les autres cultures, mais elles amélioreront l'image de l'entreprise en tant qu'employeur appliquant l'équité d'emploi.

L'orientation

Bien que la nouvelle employée ou le nouvel employé ait la responsabilité d'apprendre autant de choses que possible sur la société et l'emploi une fois qu'elle ou qu'il est engagé, elle ou il se sent plus à l'aise si on l'initie. Comme les autres employées et employés, une femme de minorité visible veut bien faire son travail. Habituellement, elle veut apprendre et acquérir de l'expérience. Et elle est prête à travailler dur. Vous pouvez veiller à ce qu'elle soit efficace en l'aidant à faire de son mieux. Il faut donc l'informer des politiques de l'entreprise, de ce que celle-ci représente, de ce qu'on attend d'elle en tant qu'employée et des règles écrites et implicites de l'entreprise, surtout celles qui sont sanctionnées par des pénalités.

L'importance de l'orientation

On peut présenter les employées des minorités visibles aux autres employees et employés, et généralement les mettre à l'aise en les encourageant à participer aux activités de l'entreprise. Elles auront ainsi un sentiment d'appartenance. Les règles de sécurité et la tenue vestimentaire peuvent être modifiées pour tenir compte des différences religieuses et culturelles. De plus, il faut expliquer à ces employées les règles de sécurité et comment utiliser l'équipement dont elles doivent se servir. Les études prouvent que lorsque les employées se sentent bien accueillies et bien traitées dans une entreprise, la

L'orientation

productivité augmente et l'absentéisme et le roulement du personnel baissent.

Il faut que les superviseures et superviseurs et les cadres s'expriment clairement lorsqu'ils donnent des directives. Les systèmes de valeurs sont différents selon les cultures; dans certains cas, on ne peut pas remettre en question les directives de ses supérieures et supérieurs. C'est pourquoi il faut encourager les femmes des minorités visibles à poser des questions et réagir aux instructions. L'un dans l'autre, quand on traite les employées et employés avec considération et dignité, on renforce leur satisfaction professionnelle et on augmente leur motivation.

La promotion

Éliminer les obstacles à la promotion

Le manque de possibilités de formation et de perfectionnement professionnels en milieu de travail constitue un obstacle à la promotion des femmes des minorités visibles. Il faut demander aux superviseures et superviseurs et aux cadres de signaler les employées des minorités visibles et de faire des recommandations de promotion. Cela se fait grâce à un système d'évaluation du rendement. Elles ou ils fixent des objectifs au début de l'emploi et évaluent le rendement en termes de résultats.

On peut se servir de la description de tâches pour fixer les critères d'évaluation du rendement. Par exemple, on évaluera un poste d'employée ou d'employé de bureau pour lequel il faut taper à la machine, répondre au téléphone et s'occuper de la réception, d'après la précision de la dactylographie (par exemple, 50 mots par minute, sans erreur), le temps mis à faire une certaine quantité de travail (par exemple, un jour), le nombre de messages téléphoniques par jour, l'amabilité au téléphone, etc. Il faut que les critères soient mesurables et précis pour que l'évaluation soit objective.

Dans le cadre de l'évaluation du rendement, les superviseures et superviseurs doivent tenir compte des besoins de perfectionnement et de formation de toutes les

employées et de tous les employés. On peut encourager les femmes des minorités visibles, comme les autres employées et employés, à prendre des mesures pour devenir compétents et ainsi accéder à des postes plus élevés. On peut renforcer les possibilités de promotion interne en communiquant et en affichant les postes vacants dans des endroits où tout le monde les verra, comme sur le tableau d'affichage, dans la salle des repas et à la réception.

Identifier les besoins de formation et de perfectionnement des employés

Les programmes d'enrichissement et de formation professionnels que vous offrez à vos employées et employés leur permettent de devenir plus compétents, de sorte que lorsqu'il y a des postes vacants, vous ne perdez ni temps ni argent à recruter à l'extérieur. En offrant aux employées et employés des possibilités de promotion, on rehausse leur moral. Les études démontrent que les employées et employés qui sont satisfaits de leur travail, qui sentent que l'employeur s'intéresse à leur sort et les traite de façon juste, sont les personnes qui sont motivées et restent fidèles à l'entreprise, même en temps de crise.

L'apprentissage de la langue

Donner à toutes les employées et à tous les employés la possibilité d'apprendre la langue constitue une bonne pratique commerciale. Cette méthode permet à l'entreprise de ne favoriser aucun groupe. Pouvoir communiquer au travail permet à l'employée ou à l'employé de se sentir moins isolé et moins aliéné. Les personnes de culture et de race différentes se comprennent mieux, ce qui permet de réduire les tensions et les conflits. Comprendre la langue est certainement important pour comprendre les directives et en donner - et pour établir des relations.

Initiatives relatives à l'apprentissage de la langue

Après avoir obtenu un emploi, un grand nombre d'immigrantes et d'immigrants ont pu rapidement améliorer leur connaissance de la langue au contact des autres employées et employés, et après s'être familiarisés avec la terminologie propre à leur travail. Une bonne connaissance de l'anglais est habituellement nécessaire pour la plupart des postes de supervision et de direction.

L'apprentissage de la langue

Les conseils d'éducation locaux et les collèges communautaires offrent des programmes «d'anglais langue seconde», et on peut encourager les employées et employés à y assister en leur accordant chaque semaine un congé de formation. Le ministère des Affaires civiques et de nombreux organismes communautaires ethniques offrent également un apprentissage de la langue. L'apprentissage de «l'anglais en milieu de travail» peut être offert sur place et on peut inciter les employées et employés à y assister. Des mesures d'encouragement (telles que le remboursement des frais d'inscription) peuvent également être offertes à celles et à ceux qui prennent des cours à l'extérieur pour améliorer leurs chances d'être promus. Le matériel ayant trait à l'apprentissage de la langue peut être distribué aux employées et employés ou placé à la réception.

La formation en cours d'emploi

Offrir des possibilités relatives à la formation et à la promotion

Les superviseures et superviseurs et les chefs de service peuvent jouer un rôle clé en reconnaissant les capacités des employées des minorités visibles, en signalant et en recommandant celles qui sont ambitieuses, motivées et acharnées au travail. On donnera la possibilité à une personne occupant un poste d'employée de bureau, par exemple, et qui montre de l'intérêt et une aptitude à la formation, mais à laquelle il manque les connaissances de base pour un poste de supervision, d'acquérir de l'expérience. Créer un poste tremplin est une méthode de formation en cours d'emploi. Cette formation prépare l'employée à occuper un poste plus élevé quand il devient vacant. De la même façon, on peut offrir des possibilités de formation pour des emplois occupés habituellement par des hommes dans l'entreprise.

Les femmes des minorités visibles risquent de ne pas demander à leur superviseure ou superviseur ou à leur chef de service de les inscrire à la formation si elles ont l'impression que leur travail acharné et leurs loyaux services seront récompensés automatiquement par une promotion. Les superviseures ou superviseurs peuvent également s'attendre à ce que les gens qui veulent une

promotion le fassent savoir. Ils ignorent donc les femmes des minorités visibles qui ne sont pas enclines à agir de cette façon. Les superviseures et superviseurs peuvent encourager les employées et employés, et les féliciter personnellement de leur bon travail. Une superviseure ou un superviseur peut également jouer un rôle actif en encourageant les employées et employés à rechercher une promotion. Cette bonne pratique de gestion incite généralement les employées et employés à la fidélité.

Les cadres et les superviseures et superviseurs ne devraient pas être portés à croire que les femmes des minorités visibles sont moins compétentes ou moins intelligentes que les membres des groupes majoritaires et, par conséquent, qu'elles sont incapables d'occuper un poste de supervision ou de direction. Cette attitude empêche ces femmes d'accéder à la formation et aux promotions.

Résumé des choses à faire

- Analyser les politiques et les pratiques de l'entreprise en ce qui concerne le recrutement, l'embauchage, la formation et la promotion, pour éliminer les obstacles de nature discriminatoire à l'emploi des femmes des minorités visibles.

- Utiliser les médias et les organismes ethniques pour recruter de nouvelles employées et de nouveaux employés.

- Veiller à ce que la formule de demande d'emploi ne porte que sur les qualifications et aptitudes requises pour l'emploi.

- Veiller à ce que les personnes qui procèdent aux entrevues soient sensibles aux différences culturelles et soient, si possible, représentatives des divers groupes ethniques.

- Initier les nouvelles employées et les nouveaux employés pour qu'elles et qu'ils sachent ce que fait l'entreprise et ce que l'on attend d'elles et d'eux.

- Donner à tout le personnel, y compris les membres des minorités visibles, la possibilité d'obtenir une promotion.

- Offrir des cours de langue et une formation en cours d'emploi; les employées et employés pourront ainsi se perfectionner et devenir de bonnes candidates et de bons candidats aux promotions, le cas échéant.

PAR OÙ FAUT-IL COMMENCER

Élaborer un programme

Lorsque vous vous serez engagée ou engagé à modifier votre entreprise pour mettre en oeuvre l'équité d'emploi, et aurez formulé une politique d'équité, la première phase de votre programme dépendra des problèmes et des préoccupations que vous avez identifiés.

Évaluez la situation de votre entreprise pour établir un point de départ

Par exemple, vos cadres ou les employées et employés du service du personnel ont fait le «profil» de votre personnel. Les données recueillies montrent que, sur 300 employées et employés, les femmes des minorités visibles constituent 15 % du personnel. Si vous regardez les emplois qu'elles occupent, vous vous apercevrez qu'elles sont surreprésentées dans les bureaux et aux chaînes de montage et sous-représentées dans les ventes, le marketing, les postes de supervision et de direction. Aucune de ces femmes n'occupent les postes habituellement occupés par les hommes.

Les données montrent également que seulement 10 % des femmes des minorités visibles ont une bonne connaissance de l'anglais ce qui, selon la politique de l'entreprise, est la condition indispensable pour accéder aux postes de direction. Les femmes des minorités visibles travaillent dans l'entreprise en moyenne depuis six ans . Elles se plaignent d'être ignorées lors des promotions. De plus, on a connu une augmentation des cas de harcèlement racial et sexuel. À partir de ce scénario, vous identifiez un certain nombre de stratégies d'équité d'emploi permettant de remédier à la situation. Mais d'abord, il est nécessaire d'avoir un plan d'action.

Il faut que ce plan réponde à quelques questions simples : Que voulez-vous faire? Pourquoi voulez-vous le faire? Comment avez-vous l'intention de le faire? Qui le fera? À quel moment? En répondant à ces questions, vous définissez la mission de votre entreprise en matière d'équité d'emploi et en expliquez la nécessité. Vous établissez des objectifs clairs et précis, à court et à long terme, et fixez des délais réalistes. Vous précisez également les activités que vous entreprendrez pour atteindre les objectifs désirés, obtenir les ressources (humaines et financières) dont vous avez besoin et adopter la structure qui facilitera les changements. Vous établissez ensuite vos priorités en fonction de vos besoins particuliers et des circonstances, de la nature de vos activités, de votre budget et de votre style de gestion.

Application

Il faut tirer au clair certaines questions avant de définir votre stratégie. Qui veillera à ce que les objectifs en matière d'équité d'emploi soient atteints? La responsabilité devrait-elle être attribuée à une personne de l'entreprise, notamment, la directrice ou le directeur des ressources humaines, ou à une coordonnatrice ou un coordonnateur d'équité d'emploi? Quels seront les pouvoirs de cette personne et de qui relèvera-t-elle? L'équité d'emploi sera-t-elle sa seule occupation ou une tâche parmi d'autres? Est-ce

un poste à plein temps ou à temps partiel? Quel sera le niveau hiérarchique de ce poste? De quelle façon rendrez-vous vos cadres et vos superviseures et superviseurs responsables de la mise en oeuvre de l'équité d'emploi? Vos réponses indiqueront à quel point vous vous engagez à opérer les changements prévus en matière d'équité d'emploi, quelle importance vous donnez au programme dans l'entreprise et quelles sont la crédibilité ou la légitimité des principales intervenantes ou principaux intervenants.

Quelle que soit la stratégie choisie, il est essentiel de faire participer le personnel, à tous les échelons, y compris les syndicats. La personne à qui on donne la responsabilité au jour le jour (par ex., votre directrice ou directeur du personnel) sera constamment en rapport avec les employées et employés de façon informelle ou à l'occasion de réunions. Cette personne fournira les directives en matière d'équité d'emploi, mais tous les cadres et toutes les superviseures et tous les superviseurs seront responsables, en dernier lieu, de réaliser les objectifs en matière d'équité d'emploi dans leur service respectif. On peut ajouter cette responsabilité à leur description de tâches et évaluations de rendement.

Il est également important d'encourager les cadres et les superviseures et superviseurs à essayer de mieux comprendre l'équité d'emploi. On recommande de souligner les avantages de l'équité d'emploi lors de réunions, séances de formation, séminaires, etc. pour susciter l'enthousiasme. On recommande d'appuyer et de récompenser les efforts des cadres et des superviseures et superviseurs. De même, on peut former un comité d'employées et d'employés pour mettre à jour les problèmes, rechercher des solutions, et pour transmettre l'information aux cadres et aux superviseures et superviseurs.

Surveillance et évaluation

Le programme fonctionne-t-il?

Il est important de mesurer, de façon régulière, le succès de tous les programmes entrepris. Il suffit d'évaluer les résultats des activités en matière d'équité d'emploi pour savoir si, oui ou non, on a atteint les objectifs. Dans une petite entreprise, cela se fait facilement par un sondage rapide, au moyen d'un questionnaire ou d'entrevues personnelles. Le but est de déterminer le type de changements qualitatifs et quantitatifs qui ont eu lieu dans l'entreprise durant la période déterminée.

Demandez-vous quelles sortes de changements ont eu lieu dans la situation d'emploi des femmes des minorités visibles de l'entreprise. Y a-t-il eu une augmentation/diminution du nombre de femmes des minorités visibles aux divers échelons, par ex., postes de supervision ou postes qui ne sont habituellement pas occupés par des femmes? Les cadres et les employées et employés ont-ils appuyé les activités d'équité d'emploi? Y a-t-il eu du changement dans les méthodes de recrutement, de formation et de promotion? Y a-t-il eu moins ou plus de plaintes relatives aux droits de la personne?

On doit encourager le personnel, à tous les échelons, et le syndicat à faire part de leurs réactions pour que l'évaluation soit objective. Vous déciderez ensuite si oui ou non vos efforts en matière d'équité d'emploi ont été efficaces, ou de quelle façon le cas échéant, vous pouvez modifier votre programme.

Un certain nombre d'organismes (par ex., la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, la Ville de Toronto, Emploi et Immigration Canada) et de documents sont à votre disposition pour vous conseiller et vous aider à concevoir et à mettre en oeuvre un programme d'équité d'emploi (voir la section sur les ressources).

PAR OÙ FAUT-IL COMMENCER:

Élaboration d'un plan

Mise en oeuvre

Surveillance et évaluation

Résumé des choses à faire

- Établir des objectifs réalistes et précis qui reflètent les problèmes et les préoccupations du milieu de travail.
- Déterminer quelles employées et quels employés, quel budget et quel matériel seront nécessaires pour concevoir et mettre en oeuvre des mesures d'équité d'emploi.
- Définir les activités qui seront entreprises pour atteindre les objectifs.
- Prévoir les délais pour la réalisation de ces objectifs.
- Faire participer toutes les employées et tous les employés, à tous les échelons, et les syndicats (le cas échéant) pour qu'elles et qu'ils appuient les activités d'équité d'emploi et veillent à ce qu'elles portent fruit.
- Surveiller et évaluer en permanence ces activités pour s'assurer que les objectifs sont atteints. Les réviser et les modifier en cas de besoin.

LES ORGANISMES QUI OFFRENT DES SERVICES CONSULTATIFS ET DES COURS DE FORMATION

Ministère des Affaires civiques
Unité de la formation et du développement multiculturels
77, rue Bloor ouest
5e étage
Toronto (Ontario)
M7A 2R9 **(416) 965-6621**

Les programmes des milieux de travail multiculturels (MWP) visent à améliorer la communication à tous les échelons professionnels dans les milieux de travail multiculturels, grâce à l'apprentissage de la langue et à la formation interculturelle. Les formatrices et formateurs aident également les employeurs à faire en sorte que leurs politiques et pratiques d'emploi courantes tiennent compte des différences culturelles.

Les employeurs intéressés peuvent discuter des frais d'inscription et des sources possibles de financement avec les coordonnatrices et coordonnateurs des programmes ci-dessous:

Mme Carolyn MacLeod
Coordonnatrice MWP
Collège George Brown
258, rue Adelaide est
Toronto (Ontario)
M5A 1N1

Mme Jayne Edmonds
Coordonnatrice MWP
Centre Mimico
95, avenue Mimico
Etobicoke (Ontario)
M8V 1R4

Mme Dorothy Archer
Coordonnatrice MWP
Elkhorn Learning Centre
10, promenade Elkhorn
Willowdale (Ontario)
M2K 1J3

M. Andrew Whittington
Coordonnateur MWP
Adult ESL Resource Centre
Bickford Park High School
Salle 415
777, rue Bloor ouest
Toronto (Ontario)
M6G 1L6

Mme Winnie Ng
Coordonnatrice MWP
Conseil du travail - Centre
d'éducation ouvrière de Toronto
954, rue King ouest
Toronto (Ontario)
M5S 2R4

Mme Gail Benick
Coordonnatrice MWP
Sheridan College of Applied
Arts and Technology
C.P. 7200
Campus de Brampton
Brampton (Ontario)
L6V 1G6

Mme Helen Gagic
Coordonnatrice MWP
First Place
350, rue King est
Bureau 110
Hamilton (Ontario)
L8N 3Y3

Mme Donna Payne
Coordonnatrice MWP
English in the Workplace
(London) Inc.
G.A. Wheabie Centre for
Adult Education
70, rue Jacqueline
London (Ontario)
N5T 3P7

Mme Margitta Dinzl
Coordonnatrice MWP
Collège Humber
Campus de Eglinton
1669, avenue Eglinton ouest
Toronto (Ontario)
M6E 2H4

Mme Linda Siomra
Coordonnatrice MWP
Collège de Seneca
Campus de Caledonia
1200, avenue Lawrence est
Toronto (Ontario)
M6A 1E3

Mme Sande Minke
Coordonnatrice MWP
English in the Working Environment
C.P. 3
Waterloo (Ontario)
N2J 3Z6

Mme Anna Chiappa
Coordonnatrice MWP
Collège Algonquin
Campus du Colonel By
140, rue Main
Ottawa (Ontario)
K1S 1C2

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
Direction des services consultatifs
480, avenue University, 2e étage
Toronto (Ontario)
M5G 1Z2 **(416) 597-4500**

Offre des services consultatifs, des conseils et de l'aide aux employeurs qui veulent élaborer et mettre en oeuvre des programmes d'équité d'emploi, y compris des ateliers, des guides techniques, du matériel audiovisuel et des documents. Elle a un bureau de district à Thunder Bay.

La Direction générale des relations interraciales
400, avenue University
11e étage
Toronto (Ontario)
M7A 1T7 **(416) 965-1613**

Offre une formation dans le domaine des relations interraciales (sensibilité culturelle, formation des formatrices et formateurs), une formation dans le domaine de l'équité d'emploi, des services consultatifs et de l'aide pour l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes d'équité d'emploi pour les minorités visibles. La Direction a des bureaux de district à Hamilton, Kenora, Kingston, London, Ottawa et Windsor.

La Commission ontarienne des droits de la personne
400, avenue University
12e étage
Toronto (Ontario)
M7A 1T7 **(416) 965-6841**

Administre et applique le Code ontarien des droits de la personne, lequel traite des problèmes touchant les femmes en milieu de travail, par ex., les cas de harcèlement sexuel et racial et la discrimination. La Commission met également en oeuvre un programme de conformité, de conciliation, d'arbitrage des tensions et des conflits ethniques et raciaux, ainsi que de consultations avec les employeurs. La commission a des bureaux de district à Scarborough, Mississauga, Hamilton, Kenora, Kingston, Kitchener, London, Ottawa, St. Catharines, Timmins, Sault-Ste-Marie, Sudbury, Thunder Bay et Windsor.

Emploi et Immigration Canada
Services consultatifs pour l'équité en matière d'emploi
55, avenue St. Clair est
Bureau 705
Toronto (Ontario)
M4T 1M2 **(416) 973-3755**

Fournit aux employeurs des renseignements professionnels, pratiques et axés sur les résultats, des conseils, de l'aide, et organise des séminaires et ateliers sur l'équité d'emploi.

Le Collège George Brown
258, rue Adelaide est
Toronto (Ontario)
M5A 1N1 **(416) 362-8523**

Offre des programmes des milieux de travail multiculturels : une formation en communication interculturelle à l'intention des superviseures et superviseurs, des chefs de service et du personnel, l'amélioration des aptitudes de communications (verbales et écrites) dans un contexte lié au travail, la formation dans le domaine des entrevues interculturelles, la formation des formatrices et formateurs en mettant l'accent sur les communications interculturelles.

CENTRES DE PLACEMENT ET ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Urban Alliance on Race Relations
229, rue Collège
3e étage
Toronto (Ontario)
M5T 1R4 (416) 598-0111

Offre des conseils spécialisés relativement aux politiques et programmes d'équité d'emploi et des documents sur le multiculturalisme, les relations interraciales, l'équité d'emploi; entreprend des études dont elle publie les conclusions.

Times Change Women's Employment Service
22, avenue Davisville
Toronto (Ontario)
M4S 1E8 (416) 487-2807

Offre des ateliers sur l'orientation professionnelle et les méthodes de recherche d'emploi; dispose d'un tableau d'affichage des offres d'emploi, d'un centre de documentation; fournit des renseignements et met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs.

Cross Cultural Communication Centre
2909, rue Dundas ouest
Toronto (Ontario)
M6P 1Z1 (416) 760-7855

Offre des ateliers, des services consultatifs, des cours et une bibliothèque publique où l'on peut se procurer des livres sur le multiculturalisme, l'équité d'emploi, les relations interraciales, l'immigration et les femmes immigrantes.

Immigrant Women's Job Placement Centre
546-A, avenue St. Clair ouest
Toronto (Ontario)
M6C 1A5 (416) 656-8933

Offre des ateliers sur l'emploi, des services d'orientation professionnelle et de placement aux femmes immigrantes et des services de main-d'oeuvre aux employeurs.

Jamaican-Canadian Association
1621, rue Dupont
Toronto (Ontario)
M6P 3S8 (416) 535-4476

Offre des services d'immigration et d'orientation professionnelle, de l'information sur l'emploi et met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs.

Korean Canadian Cultural Association
20, promenade Mobile
Toronto (Ontario)
M4A 1H9 (416) 755-9288

Offre des services professionnels d'orientation et de perfectionnement. (On n'y parle pas anglais.)

Riverdale Immigrant Women's Centre
1438, rue Gerrard est
2e étage
Toronto (Ontario)
M4L 1Z8 (416) 465-6021

Fournit des services d'orientation professionnelle, des cours d'anglais langue seconde, des services de traduction en anglais, offre son aide aux personnes qui cherchent un emploi, et son appui aux groupes.

Kingston & District Immigrant Services
315, rue Johnson
Kingston (Ontario)
K7L 1Y6 (613) 548-3302

Offre aux femmes un programme de dynamique de la vie, de l'aide aux personnes qui cherchent un emploi, des services de préparation de curriculum vitae, d'orientation professionnelle, met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs et offre des services aux immigrants.

Multicultural Council of Windsor & Essex County
127, boul. Tecumseh nord
Windsor (Ontario)
N8X 1E8 (519) 255-1127

Offre un programme de perfectionnement professionnel et de l'information sur l'emploi, met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs, et fournit un tableau d'affichage des offres d'emploi.

Windsor Women Working with Immigrant Women
Immigrant Women's Information Centre
307, rue Wyandotte est
Windsor (Ontario)
N9A 3H7 (519) 973-5588

Offre un programme de dynamique de la vie, fournit un tableau d'affichage des offres d'emploi, offre de l'information sur l'emploi et met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs.

Thunder Bay Multicultural Association
17, Cour North
Thunder Bay (Ontario)
P7A 4T4 (807) 345-0551

Offre une formation interculturelle, des conférences et des séminaires, un programme d'apprentissage des langues, des programmes pour les femmes immigrantes et des services d'orientation professionnelle.

Hamilton Multicultural Centre
500, rue James nord
Hamilton (Ontario)
L8L 1J4 (416) 528-0258

Offre des services d'immigration, de main-d'oeuvre aux employeurs, d'orientation professionnelle et des services d'information sur l'emploi; met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs et fournit un tableau d'affichage des offres d'emploi.

Guelph & District Multicultural Centre
128, rue Woolwich, bureau 203
Guelph (Ontario)
N1H 6N9 (519) 836-2222

Offre des services d'orientation aux immigrants, fournit un tableau d'affichage des offres d'emploi, offre de l'information sur l'emploi et met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs.

Chinese Community Centre
80, rue Florence
Ottawa (Ontario)
K1R 7W6 (613) 232-2877

Offre des services d'orientation professionnelle, de l'information sur l'emploi et met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs.

Women Immigrants of London
73, rue King
London (Ontario)
N6A 1C1 (519) 663-0774

Offre des services d'orientation professionnelle, de planification de carrière, d'aide aux personnes qui cherchent un emploi, et des cours de formation professionnelle.

Canadian Vietnamese Association of Ontario
1364, rue Dundas ouest
Toronto (Ontario)
M6J 1Y2 (416) 536-3611

Fournit des renseignements professionnels, met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs, offre des services d'orientation professionnelle, des cours d'anglais langue seconde et des services de placement.

Cambridge Multicultural Centre
30, chemin Parkhill ouest
Cambridge (Ontario)
N1S 1C9 (519) 621-1621

Offre de l'information sur l'emploi et met en rapport les personnes qui se cherchent un emploi et les employeurs.

New Opportunity for Women
221, rue Main sud, 2e étage
Kenora (Ontario)
P9N 1T3 (807) 468-7737

Offre des cours, des services de préparation professionnelle, des méthodes de recherche d'emploi, de placement, des services d'orientation professionnelle, et met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs.

Rexdale Women's Centre
925, chemin Albion
Salle 307
Toronto (Ontario)
M9V 1A6 (416) 745-0062

Offre des services d'orientation et de soutien aux groupes en italien, espagnol, hindi, pendjabi et anglais, le programme «Making Changes»; fournit un tableau d'affichage des offres d'emploi, de l'information sur l'emploi et met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs.

New Experience for Refugee Women
815, avenue Danforth, bureau 406
Toronto (Ontario)
M4J 1L2 (416) 469-0196

Offre des cours et des services d'orientation aux femmes originaires des pays d'Amérique latine, des cours d'anglais langue seconde, des ateliers sur l'emploi, des services d'orientation professionnelle et des services de main-d'oeuvre aux employeurs.

New Canadian Centre Immigrant Service
205, rue Sherbrooke, unité D
Peterborough (Ontario)
K9J 2N2 (705) 743-0882

Offre des services d'immigration, des cours d'anglais langue seconde, met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs, donne de l'information sur l'emploi, offre des services d'orientation et de préparation professionnelles, des services de traduction et une bibliothèque de documentation.

South Asian Centre
269, rue Wyandotte ouest
Windsor (Ontario)
N9A 5X1 (519) 252-7447

Fournit des services d'orientation et de préparation professionnelles, un tableau d'affichage des offres d'emploi, offre des cours d'anglais langue seconde, met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs et donne de l'information sur l'emploi.

South Asian Social Service Organization
1620, chemin Albion, no 305
Rexdale (Ontario)
M9V 4B4 (416) 748-1798

Offre des services d'orientation professionnelle, d'immigration et des services de main-d'oeuvre aux employeurs.

Tropicana - AYCE
2175, avenue Sheppard est Bureau 310
North York (Ontario)
M2J 1W8 (416)491-7000

Offre des services d'orientation professionnelle, une liste des employeurs éventuels, met en rapport les personnes qui cherchent un emploi et les employeurs, donne de l'information sur l'emploi, accorde son aide aux personnes qui cherchent un emploi et offre des ateliers sur l'emploi avant le placement.

MÉDIAS ETHNIQUES

Share
1801, avenue Eglinton ouest
Toronto (Ontario)
M6E 2H8 (416) 789-0691

Contrast
168, avenue Oakwood
Toronto (Ontario)
M6E 2T9 (416) 656-6338

The Canadian Times
291, rue Dundas ouest
Toronto (Ontario)
M5T 1G1 (416) 593-2777

The Minjoong Shinmoon
802, rue Bloor ouest
Toronto (Ontario)
M6G 1L9 (416) 537-3473

The New Canadian
479, rue Queen ouest
Toronto (Ontario)
M5V 2A9 (416) 366-5005

MATÉRIEL AUDIOVISUEL

Le Centre de documentation de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario met à la disposition du public du matériel audiovisuel sur les questions qui touchent les femmes. Parmi les films traitant de l'équité d'emploi, on trouve :

***An Even Break* - 1987, cassette vidéo VHS, 22 minutes**

Ce vidéo-clip montre aux cadres des moyens pratiques d'éliminer ou de minimiser les obstacles à l'emploi des travailleuses et travailleurs, quels que soient le sexe, le handicap ou la race.

***Employment Equity* - *Win, Win Situation* - 1987, cassette vidéo VHS, 20 minutes**

Ce vidéo-clip présente une méthode claire, directe et progressive pour mettre en oeuvre un programme d'équité d'emploi. On peut également se procurer le manuel qui accompagne le vidéo.

Pour réserver le matériel audiovisuel, veuillez communiquer avec :

L.M. Media Marketing Services Ltd.
115, chemin Torbay
Unité 9
Markham (Ontario)
L3R 2M9
(416) 475-3750